

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ
БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

М.Ш. Алинов

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Алматы, 2020

ӘОЖ 005
КБЖ 65.290-93
А 44

Оқу құралы Қ.И.Сәтбаев атындағы ҚазҰТУ Жоғары технологиялар және тұрақты даму институтының ғылыми-әдістемелік кеңесінің ұсынуы бойынша басылған

Пікір бергендер:

- Егоров О.И.** – экономика ғылымының докторы; ҚР БҒМ Экономика Институтының профессоры
Омарбеков Т.О. – техника ғылымының докторы, ҚазАҰУ профессоры
Иващенко А.Т. – биология ғылымының докторы, КазНУ им. Аль-Фараби профессоры

Алинов М.Ш.

- А 44 Тәуекелдерді басқару / Риск-менеджмент:** оқу құралы / М.Ш.Алинов. – Алматы: «Бастау», 2020. – 244 бет.

ISBN 978-601-7991-23-4

Оқу құралында «Тәуекелдерді басқару» пәнінің негізгі теориялық ережелері берілген. Тәуекелдерді басқарудың пайда болуы мен даму тарихы, тәуекелдердің түсінігі мен түрлері, тәуекелдерді басқару әдістемесі, стратегиясы мен тактикасы, белгісіздік пен тәуекелдік жағдайында басқару шешімдерін қабылдау ерекшеліктері, ұйымда тәуекелдерді басқару жүйесін құрудың негіздері қарастырылады. Жұмыс сонымен қатар бірқатар ұлттық және халықаралық тәуекелдерді басқару стандарттарына, оның ішінде салалық стандарттарға талдау жасалды, ұйымдағы тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін арттырудың негізгі проблемаларын анықтайды.

Экономика және менеджмент саласындағы жоғары оқу орындарының студенттері мен оқытушыларына, сондай-ақ экономика мен бизнестің осы салаларының мамандарына арналған.

В учебном пособии изложены основные теоретические положения дисциплины «Риск-менеджмент». Рассмотрены история возникновения и развития риск-менеджмента, понятие и виды рисков, методология, стратегия и тактика риск-менеджмента, особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска, основы построения системы управления рисками в организации. В работе также проанализирован ряд национальных и международных стандартов риск-менеджмента, в том числе и отраслевые, выявлены основные проблемы повышения эффективности системы управления рисками в организации.

Учебное пособие предназначено для обучающихся и преподавателей системы высших учебных заведений по направлениям экономики и управления, а также специалистов данных отраслей экономики и бизнеса.

ӘОЖ 005
КБЖ 65.290-93

ISBN 978-601-7991-23-4

© Алинов М.Ш., 2020
© «Бастау», 2020

МАЗМҰНЫ СОДЕРЖАНИЕ

Кіріспе	8
Введение	122
1-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ МӘНІ ЖӘНЕ МАЗМҰНЫ.....	10
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА.....	124
1.1. Тәуекелдерді басқару менеджменттің саласы ретінде.....	10
1.1. Риск-менеджмент как отрасль управления.....	124
1.2. Тәуекелдерді басқарудың негізгі белгілері мен міндеттері.....	12
1.2. Основные черты и задачи риск-менеджмента	126
1.3. Тәуекелдерді басқару тарихы.....	14
1.3. История формирования риск-менеджмента.....	128
1.4. Тәуекелдерді басқару тәсілдері.....	16
1.4. Подходы к управлению риском.....	130
2-ТАРАУ. НЕГІЗГІ ТҮСІМДЕР ЖӘНЕ ТӘУЕКЕЛДЕР ТҮРЛЕРІ ...	20
ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ВИДЫ РИСКОВ	135
2.1. Тәуекелдік ұғымы және мәні	20
2.1. Понятие и сущность риска.....	135
2.2. «Белгісіздік» түсінігі.....	24
2.2. Понятие «неопределенность»	139
2.3. Негізгі қауіп факторлары	26
2.3. Основные факторы рисков	142
2.4. Тәуекелдерді жіктеудің негізгі тәсілдері.....	30
2.4. Основные подходы к классификации рисков	146
3-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ЗАҢДАРЫ ЖӘНЕ ҚАҒИДАЛАРЫ	39
ГЛАВА 3. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	155
3.1. Тәуекелдерді басқару туралы заңдар	39
3.1. Законы управления рисками	155
3.2. Тәуекелдерді басқару принциптері	43
3.2. Принципы риск-менеджмента	159
4-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ӘДІСНАМАСЫ.....	46
ГЛАВА 4. МЕТОДОЛОГИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА.....	163

4.1. Тәуекелдерді басқару әдістерінің түрлері.....	46
4.1. Виды методов управления рисками.....	163
4.2. Тәуекелдерді басқарудың құқықтық әдістері.....	46
4.2. Юридические методы управления рисками.....	163
4.3. Тәуекелдерді басқарудың әкімшілік әдістері.....	47
4.3. Административные методы риск-менеджмента.....	164
4.4. Тәуекелдерді басқарудың экономикалық әдістері.....	49
4.4. Экономические методы управления рисками.....	166
4.5. Әлеуметтік менеджмент.....	50
4.5. Социальные методы управления.....	168
4.6. Тәуекелдерді басқарудың психологиялық әдістерін қолдану ерекшеліктері.....	52
4.6. Особенности применения психологических методов управления рисками.....	170
4.7. Тәуекелдерді басқарудың өндірістік әдістері.....	53
4.7. Производственные методы управления рисками.....	171

5-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ СТРАТЕГИЯСЫ, САЯСАТЫ ЖӘНЕ ТАКТИКАСЫ..... 58

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ТАКТИКА

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА.....	176
5.1. Тәуекелдерді басқару стратегиясы.....	58
5.1. Стратегия управления рисками.....	176
5.2. Тәуекелдерді басқару саясатының негізгі формалары.....	63
5.2. Основные формы политики риск-менеджмента.....	182
5.3. Тәуекел және белгісіздік жағдайында басқару шешімдерін қабылдау.....	65
5.3. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.....	184
5.4. Тәуекелдерді басқару жүйесінде басқару шешімдерін әзірлеу және қабылдау әдістері.....	68
5.4. Методы разработки и принятия управленческих решений в системе риск-менеджмента.....	187

6-ТАРАУ. СЫРТҚЫ ТӘУЕКЕЛДЕР ЖӘНЕ ОНЫ БАСҚАРУ 70

ГЛАВА 6. ВНЕШНИЕ РИСКИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ..... 190

6.1. Ұйымның сыртқы ортасының сипаттамасы және құрылымы..	70
6.1. Характеристика и структура внешней среды организации.....	190
6.2. Саяси тәуекелдер.....	71
6.2. Политические риски.....	192

6.3. Коммерциялық тәуекелдерді басқарудың ерекшеліктері.....	73
6.3. Особенности управления коммерческими рисками	193
6.4. Қаржылық тәуекел.....	73
6.4. Финансовые риски.....	193
6.5. Салалық және құрылымдық тәуекелдердің жалпы сипаттамасы	75
6.5. Общая характеристика отраслевых и структурных рисков	195
6.6. Кәсіпкерліктің дамуына криминогендік қауіптердің әсері.....	76
6.6. Влияние криминогенных рисков на развитие бизнеса	196
6.7. Инновациялық тәуекелдер.....	76
6.7. Инновационные риски	196
6.8. Экологиялық қауіптерді басқару.....	77
6.8. Управление экологическими рисками	198
6.9. Логистикалық тәуекелдер	79
6.9. Логистические риски.....	200

7-ТАРАУ. ІШКІ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ..... 81

ГЛАВА 7. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ

РИСКАМИ	201
7.1. Ұйымның ішкі ортасы тәуекел аймағы ретінде.....	81
7.1. Внутренняя среда организации как область возникновения рисков.....	201
7.2. Ішкі тәуекелдерді басқарудың дисфункциялары.....	82
7.2. Управленческие дисфункции внутренних рисков.....	202
7.3. Техникалық және өндірістік тәуекелдерді басқару	83
7.3. Управление техническими и производственными рисками.....	203
7.4. Әлеуметтік тәуекелдерді басқарудың ерекшеліктері.....	86
7.4. Особенности управления социальными рисками.....	206
7.5. Психологиялық қауіптер	87
7.5. Психологические риски	207

8-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІ..... 89

ГЛАВА 8. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

8.1. Тәуекелдерді басқару процесін ұйымдастыру.....	89
8.1. Организация процесса управления рисками	210
8.2. Тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен шектеулері ...	91
8.2. Цели и ограничения системы управления рисками	212
8.3. Тәуекелді анықтау және бағалау	95
8.3. Идентификация и оценка риска.....	216

9-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ ӨНДЕУ ӘДІСТЕРІН ЖІБЕРУ	102
ГЛАВА 9. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ОБРАБОТКИ РИСКА	224
9.1. Тәуекелдерді өңдеу классификациясының критерийлері.....	102
9.1. Критерии классификации методов обработки риска	224
9.2. Тәуекелдерді басқару әдістері.....	103
9.2. Методы регулирования риска.....	225
9.3. Тәуекелді қаржыландыру	104
9.3. Финансирование риска	227
9.4. Мониторинг және тәуекелдерді басқару стандарттары	107
9.4. Мониторинг и стандарты управления рисками.....	229
9.5. Бүгінгі күнгі жаһандық тәуекелдер.....	108
9.5. Глобальные риски современности	230
БАҚЫЛАУ СҰРАҚТАРЫ	110
ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ	233
ГЛОССАРИЙ	112
ГЛОССАРИЙ	235
БИБЛИОГРАФИКАЛЫҚ ТІЗІМ	119
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	243

**ТӘУЕКЕЛДЕРДІ
БАСҚАРУ**

КІРІСПЕ

Өмірінде және жұмысында адам үнемі белгісіздікке, соның салдарынан қойылған мақсатқа жету жолында тұруы мүмкін қауіп-қатерге тап болады. Әлеуметтік-экономикалық жүйелердегі тәуекелдерді басқару ерекше маңызды.

Бұл жағдайда әлеуметтік-экономикалық жүйелер дегеніміз материалдық және материалдық емес ресурстарды бөлу және тұтыну, тауарлар мен қызметтерді өндіру, бөлу, айырбастау және тұтынуға қатысты өзара байланысты және өзара әрекеттесетін әлеуметтік-экономикалық субъектілер мен қатынастардың жиынтығы.

Қазақстанда, басқа елдердегідей, нарықтық қатынастардың дамуымен, ұйымдар басшылары тәуелсіз басқару шешімдерімен проблемаға тап болған кезде. Соңғы бірнеше жылда ұйымдардағы тәуекелдерді басқару мәселелері елде үлкен ғылыми және практикалық қызығушылық тудырды.

Тәуекел қоғамның экономикалық, саяси және әлеуметтік өмірінің ажырамас бөлігі ретінде сөзсіз нарықтық жағдайда жұмыс істейтін кез-келген ұйым қызметінің барлық бағыттары мен бағыттарымен бірге жүреді.

Жекелеген субъектілердің іс-әрекет еркіндігі, жүйелердің қасиеттері туралы күрделілігі мен толық болмауы, сонымен қатар оларда болып жатқан көптеген процестердің кездейсоқ сипаты жоғары дәрежеде белгісіздік тудырады. Көптеген әртүрлі жүйелер бар, оларға әртүрлі сипаттағы және қасиеттердегі қауіп-қатерлер әсер етеді, оларды басқаруға тырысқанда ескеру қажет. Алайда, ғылым мен қоғам дамыған сайын, кез-келген салада кез-келген объектілер мен жүйелерге қолданылатын тәуекелдерді басқарудың негізгі принциптері анықталды. Осылайша, қазіргі менеджменттің теориясы мен практикасында тәуекелдерді басқару мәселелерін зерттейтін түбегейлі жаңа бағыт анықталды – тәуекелдерді басқару.

Демек, болашақ мамандарға қазіргі экономикалық жағдайда қызмет өте қиын, менеджер үшін де, оның артында тұрған қызметкерлер үшін де және барлық жағымсыз салдарларға толы болатын тәуекелдерді басқару негіздерін игеруге мүмкіндік беретін тәуелсіз пән ретінде тәуекелдерді басқаруды зерделеу қажеттілігі туындады. жалпы кәсіпорындар.

Тәуекелдерді басқару кәсіпорынның тұрақтылығын, оның қолайсыз жағдайларға төтеп беруін қамтамасыз ету жолдары мен мүмкіндіктерін анықтайды. Нарықтық экономика жағдайында тәуекелдерді басқару әдістерін жедел әзірлеу және енгізу қажеттілігі қазіргі уақытта Қазақстанда дағдарыс жағдайындағы кәсіпорындарды қаржылық қолдаудың нақты

тетіктері жоқтығына байланысты. Осылайша, тәуелсіздік бір уақытта өндірісті тоқтату немесе банкроттық қаупін білдіреді. Мұндай жағдайда кәсіпорындар шығындарды жою шараларын ұйымдастыруға қажетті резервтерді құруға немесе басқа көздерден қаржы ресурстарын тартуға қамқорлық жасауы керек.

Осы жұмыс аясында тәуекелдерді басқару саласындағы қолда бар теориялық және әдістемелік ақпаратты жинауға, синтездеуге және жүйелеуге әрекет жасалды; неғұрлым жалпыланған деңгейде тәуекелдерді басқару қағидаттарын қарастыру және оларды Қазақстанда бар әлеуметтік-экономикалық жүйелер аясында қолдану мүмкіндігін көрсету.

«Тәуекелдерді басқару» пәнін оқу жоғары оқу орнының түлегінің келесі күзіреттіліктерін қалыптастыруы керек: қауіпті жағдайларда бастамашылық жасай білу; толық жауапкершілікті қабылдауға; тәуекелдерді басқарудың категориялары мен ұғымдарының негіздерін, тәуекелдердің түрлерін және оларды басқарудың тиісті әдістерін, саладағы кәсіпорындардағы тәуекелдерді басқару стратегияларын білу; тиімді стратегияны құру және кәсіпорында тәуекелдерді басқарудың белсенді саясатын қалыптастыру мүмкіндігі.

Шетелдік ғалымдардың тәуекелдерді басқару теориясы мен практикасындағы елеулі жетістіктеріне карамастан, «Тәуекелдерді басқару» пәнін оқу кезінде басқару саласындағы отандық тәжірибені, ұлттық ерекшеліктерді, әдеттерді, дәстүрлерді ескеру қажет. Оқу құралы студенттерге, оқытушыларға арналған және әрине, әлеуметтік-экономикалық саладағы менеджерлер мен мамандардың көпшілігінің қызығушылығын тудырады.

1-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ МӘНІ ЖӘНЕ МАЗМҰНЫ

1.1. Тәуекелдерді басқару менеджменттің саласы ретінде

«Тәуекелдерді басқару» ұғымының мағынасын неғұрлым толық ашып көрсету үшін алдымен «менеджмент» ұғымын оның жалпы мағынасында қарастырған жөн. «Менеджмент» термині меншік нысанына және қызмет мақсаттарына қарамастан қазіргі заманғы ұйымдардың басқару аппаратын білдіреді.

«Менеджмент» ұғымы сонымен бірге жұмысындағы мақсаттарға қол жеткізу үшін кәсіпорындағы барлық қызметкерлердің күш-жігерін үйлестіру болып табылатын адамдармен де анықталды. Басқа авторлар менеджментті интеграция процесі ретінде анықтайды, оған кәсіби дайындалған мамандар мақсаттар қою және оларға жету жолдарын құру арқылы ұйымдарды басқарады.

Ұйымның басқару жүйесінде ХХ ғасырдың ортасынан бастап тәуекелдерді басқаруға жауап беретін ішкі жүйе, дәстүрлі түрде «тәуекелдерді басқару» деп аталады.

Тәуекелдерді басқаруды ұйымға тәуекелдердің әсерін азайтуға бағытталған басқарушылық шешімдерді қабылдау және іске асыру жүйесі ретінде анықтауға болады.

Бұл анықтама тәуекелдерді басқарудың негізгі ерекшеліктеріне назар аударады.

Біріншіден, тәуекелдерді басқару дегеніміз – шешім қабылдаушылар мен орындаушыларды біріктіретін, олардың арасындағы байланысты және олардың өзара әрекеттесу тәртібін орнататын жүйе.

Екіншіден, бұл шынымен менеджмент, яғни басқару шешімдері қабылданатын және орындалатын қызмет.

Үшіншіден, тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаты – болжанбаған оқиғалардың ұйымға әсерін азайту.

Тәуекелдерді басқару – бұл ұйымға мақсатына жетуге көмектесетін құралдардың бірі. Тәуекелдерді басқару олардың салдарын емес, олардың салдарын азайтуға бағытталған. Әрине, мұны азайтудың ең жақсы тәсілі – бұл ықтималдылықты және / немесе қауіп-қатерді азайту немесе азайту.

Сонымен, тәуекелдерді басқару тәуелсіз экономикалық ұйымның қызметінде туындайтын тәуекелдерді басқару мәселелерін зерттейтін қазіргі менеджменттің бағыттарының бірі болып табылады.

Тәуекелдерді басқару – кең мағынада – тәуекелдерді анықтау және бағалау процесі, сондай-ақ тәуекелдерді азайту үшін басқару әдістері мен құралдарын таңдау.

Тәуекелдерді басқару мыналарды қамтиды:

- тәуекелдерді сәйкестендіру, талдау және бағалау;
- дағдарыстық жағдайлардың салдарын жою бойынша алдын-ала бағдарламалар жасау;
- тірі қалу механизмдерін дамыту;
- сақтандыру жүйесін құру;
- жағдайдың және басқа қызметтің мүмкін болатын өзгерістерін ескере отырып, кәсіпорынның дамуын болжау.

Тәуекелдерді басқару – тар мағынада – брокерлік фирмалар, сақтандыру және қайта сақтандыру компаниялары өз клиенттеріне көрсететін қызмет түрі. *Тәуекелдерді басқарудың құрылымдық элементтері* болып тәуекелдерді сәйкестендіру табылады; тәуекелдерді бағалау; тәуекелдерді басқару; тәуекелді қаржыландыру.

Тәуекелдерді басқарудың теориясы мен практикасында үш негізгі бағытты бөлуге болады. *Бірінші* бағыт тәуекелдерді болдырмауға және болдырмауға бағытталған шаралар жүйесін құрумен байланысты. *Екіншісі* ұйымның қауіп-қатерін тудыруы мүмкін жағымсыз салдарды азайтуға қатысты. *Үшіншіден*, бұл тәуекел жағдайында қосымша табыс немесе басқа коммерциялық артықшылықтар алу мүмкіндігімен тығыз байланысты.

Жоғарыда аталған үш бағыттың барлығын бірлесе отырып, ұйым басшысы тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін құра алады. Тәуекелдерді басқаруда бірнеше кезеңдерді бөліп көрсету әдеттегі:

- бірінші кезеңде тәуекел оны іске асыру ықтималдығы мен зардаптардың масштабын қатар бағалаумен анықталады;
- екінші кезеңде тәуекелдерді іске асыру ықтималдығын азайту және ықтимал теріс салдарларды азайту мақсатында тәуекелдер стратегиясын әзірлеу жүзеге асырылады;
- үшіншіден, анықталған тәуекелді басқару әдістері мен құралдары таңдалды;
- төртіншіден, тікелей тәуекелдерді басқару жүзеге асырылады;
- соңғы кезеңде қол жеткен нәтижелер бағаланады және тәуекелдер стратегиясы түзетіледі.

Тәуекелдерді басқарудың негізгі кезені – тәуекелдерді басқару әдістері мен құралдарын таңдау. Бастапқыда кәсіпкерлік қызмет аясында ғана қолданылған, тәуекелдерді басқару термині және оның басқару

принциптері қазір әлеуметтік салада, технологияда, қаржы нарықтарында жұмыс істеу кезінде және т.б. қолданылады.

1.2. Тәуекелдерді басқарудың негізгі белгілері мен міндеттері

Тәуекелдерді басқарудың негізгі мақсаты – ұйымның тәуекелдерді басқарудың максималды тиімділігін қамтамасыз ету.

Кез-келген іс-әрекеттің тиімділігі көрсетілген қызмет нәтижесінде алынған әсердің оны жүзеге асыру процесінде шеккен шығындарға қатынасы ретінде анықталады. Тәуекелдерді басқару ұйымның әртүрлі салаларына әсер ететіндіктен, есептеулерде пайдаланылған барлық көрсеткіштерді құнды фактурада келтірген жөн, бұл бастапқы фактілік базаны біріктіруге мүмкіндік береді. Осы мақсатқа жету үшін тәуекелдерді басқару аясында келесі негізгі міндеттер шешіледі:

- 1) тәуекелдердің алдын алу;
- 2) тәуекелдермен келтірілген залалды азайту;
- 3) тәуекелдерді басқару нәтижесінде алынған қосымша кірісті барынша көбейту.

Бірінші міндет тәуекелдерді болжау және оларды уақтылы залалсыздандыру арқылы шешіледі. *Екінші* мәселені шешу аясында сақтандырудың сыртқы және ішкі резервтік қорларын құру жүзеге асырылады, оның есебінен тәуекелдердің жағымсыз салдарын ішінара немесе толықтай өтеуге болады. *Үшінші* міндет – пайда алу үшін тәуекел жағдайларын ұтымды пайдалану арқылы қол жеткізіледі. Тәуекелмен белсенді жұмыс жасайтын әртүрлі салаларда (технология, медицина, қауіпсіздік) құрылымдық элементтерді көрсету үшін басқа да ұқсас терминдер қолданылады.

«Тәуекел» ұғымының негізгі айырым белгілері мыналар:

- «тәуекел» санатының экономикалық сипаты;
- қауіптің әлеуметтік, саяси және құқықтық факторларға тәуелділігі;
- ұйымның немесе жеке кәсіпкердің қаржылық-шаруашылық қызметінде белгісіздік болуы;
- шаруашылық жүргізуші субъектінің ағымдағы жағдайы және оның сыртқы ортасы туралы толық емес ақпараттың болмауы немесе болуы;
- нарықтық конъюнктураның дамуының негізгі тенденцияларын нақты болжау мүмкін еместігі;
- нақты коммерциялық мәміле нәтижесінде туындайтын тікелей шығындардың ықтималдығы;

- коммерциялық қызметтің нөлдік нәтижесін алу мүмкіндігі, яғни, пайда болмауы;
- жоспарланған коммерциялық операцияның күтілетін экономикалық нәтижесін дәл анықтай алмау.

Жоғарыда айтылғандарға сүйене отырып, тәуекел дегеніміз – ресурстарды жоғалту немесе кірісті алмау ықтималдығы бар деп айтуға болады.

Тәуекел – 1) нәтижені болжаудағы белгісіздік деңгейі; 2) қызметтің жағдайлық сипаттамасы, оның нәтижесінің белгісіздігін, мүмкін болатын жағымсыз салдарын, қате немесе сәттілікке балама нұсқаларын білдіреді.

Тәуекел менеджментпен тікелей байланысты және басқару шешімдерінің тиімділігі мен дұрыстығына тікелей байланысты. Қызмет барысында ешқандай менеджер қауіпті толығымен жоя алмайды. Сондықтан кез-келген менеджер немесе кәсіпкер әрқашан бизнесті бастағанда белгілі бір тәуекелге баруға мәжбүр болады. Менеджердің тәуекелдерді қабылдауға қабілеттілігі – бұл ұйымның сәттілігінің кепілі, бірақ тәуекел оған тұрақсыз әсер етуі мүмкін. Тәуекел бизнесте теріс ғана емес, сонымен бірге оң рөл атқарады. Белгілі болғандай, іске асырылуға дайындалған жобаның қауіптілік деңгейі неғұрлым жоғары болса, тартылған инвестициялардың белгіленген пайдалылық деңгейі соғұрлым жоғары болады. Басқаша айтқанда, тәуекелді кәсіпорындарға қаражат салу арқылы кәсіпкерлер жоғары деңгейдегі кіріс пен инвестициялардың қайтарымдылығына сенеді. Сонымен қатар, кәсіпкерлік тәуекелдердің теріс салдарын азайтуға деген ұмтылыс кәсіпкерлік қызметтің жаңа бағыттарының пайда болуы мен дамуына объективті алғышарттар жасайды.

Тәуекел – өндіріспен байланысты қатынастардағы белгісіздік жағдайын сипаттайтын экономикалық категория. Сондай-ақ, тәуекел дегеніміз ұйымның кез-келген қызмет нәтижесінде кірістің бір бөлігін жоғалту мүмкіндігі деп түсініледі. Ұйым шығындарының мөлшері – «тәуекелдің бағасы», ал табыс немесе қосымша пайда – «тәуекел үшін төлем». Тәуекел – бұл ұйымның басты нәтижелерінің бірі.

Экономикалық тәуекелмен үш нәтижеге қол жеткізуге болады:

- 1) теріс (зақым, залал);
- 2) нөлдік;
- 3) оң (пайда, пайда).

Егер біз тәуекелді қолайсыз салдардың күтпеген пайда болу мүмкіндігі деп қарастыратын болсақ, онда ол әрқашан екі маңызды компонентті қамтиды: мүмкіншілігі мен салдары. Тәуекел шарасы осы екі элементті де ескеруі керек.

1.3. Тәуекелдерді басқару тарихы

Бұл жолда бірнеше негізгі кезеңдерді бөлуге болады. Ресурстарды жоғалту немесе кірісті алудың ықтимал ықтималдығы ретінде тәуекелді қабылдау тәуекелдерді өлшеуге ықпал етті.

Қолайсыз жағдайдағы шығынды өлшеуге негізделген қауіп-қатерді өлшеудің алғашқы әдісі *1662 жылы Порт-Король монастырында жазылған «Логика, ойлау өнері»* кітабында кездеседі.

1738 жылы швейцариялық математик Даниил Бернулли ықтималдық теориясын оқиғалардың белгілі бір нәтижесінің пайдалы немесе тартымды әдісімен толықтырды. Бернуллидің пікірі бойынша, шешім қабылдау процесінде адамдар өздерінің ықтималдылығынан гөрі әртүрлі нәтижелердің салдарларының мөлшеріне көбірек мән береді.

XIX ғасырдың аяғында. Ағылшын зерттеушісі Ф.Гальтон регрессияны (немесе орташа мәнге оралу) әмбебап статистикалық заңдылық ретінде қарастыруды ұсынды. Регрессияның мәнін ол құбылыстардың уақыт өте келе қалыпты жағдайға оралуы ретінде түсіндірді. Алғаш рет американдық экономист Фрэнк Найт экономикалық тәуекел проблемасына назар аударды. Бұл жағдайда «тәуекел» түсінігі «өлшенетін белгісіздік» ұғымына сәйкес келеді.

1952 жылы Чикаго университетінің аспиранты Гарри Марковиц өзінің «Портфолио таңдау» мақаласында инвестициялық портфельді әртараптандыру стратегиясын математикалық түрде негіздеді, атап айтқанда ол инвестицияларды жақсылап ойластыру арқылы күтілетін көрсеткіштен кірістілік ауытқуын қалай азайтуға болатындығын көрсетті. Г.Марковиц 1990 жылы акционерлік портфельді оңтайландыру теориясы мен практикасын дамытқаны үшін Нобель сыйлығына ие болды. Адам өмірінің түрлі салаларында мамандар қауіпті құбылыстар мен жағымсыз құбылыстарды олардың мамандандырылуына тән. Себептері мен олардың пайда болу процесін жақсы сипаттайтын тәуекелдерді жүзеге асырудың бірыңғай жалпы теориясы әзірленбеген.

Әртараптандыру (тәуекелдерді басқару кезінде) – тәуекел дәрежесін төмендету мақсатында инвестицияланбаған қаражатты әртүрлі байланысты емес инвестициялық нысандар арасында бөлу.

Тәуекелдерді басқару тұрғысынан бұл теория қызықты, ол кем дегенде бір оқиғаны тізбектен («домино түйесі») шығарып тастай отырып, апаттың алдын-алу мүмкіндігін айқын көрсетеді. Генрих қызметкерлердің нақты «қауіпті мінез-құлқының» алдын-алуды тәуекелдерді азайтудың тиімді шарасы ретінде қарастырды.

Зерттеуші Хаддон (Хаддон) (АҚШ) 70 жж. XX ғасыр Ол өмірдің көптеген салаларында, соның ішінде техникалық, табиғи және тіпті әлеуметтік қауіп-қатерлерді іске асырудың себептерін сипаттау үшін қолдануға болатын теорияны ұсынды. Барлығының басты себебі кездейсоқ жағымсыз құбылыстар энергияның бақылаусыз шығарылуы және оның объектілерге әсері қарастырылды. Тәуекелдерді басқару термині 1950 жылдары пайда болды, бірақ ол тек 1970 жылдары ғана кеңінен қолданыла бастады. Бұл кезең Америка Құрама Штаттарында рейтинг және бағалау саласында консалтингтік қызметтердің пайда болуын қамтыды. Сонымен қатар, бірінші кезекте «тәуекел менеджері» біліктілігі беріле бастады.

1980 жылдары Тұжырымдама одан әрі дамытылды. Ірі ұйымдар сақтандыру шығындарын азайту үшін мамандандырылған тәуекелдерді басқаруды құруға кірісті. Біріншіден, бұл басты назарды алдын-алу шараларына ауыстыру арқылы жүзеге асырылды, соның салдарынан тәуекелдер мен сақтандыру тарифтері төмендетілді. 80-ші жылдардан бастап. XX ғасыр батыс елдерінде тәуекелдерді басқару саласында кеңес беру қызметтерін ұсынатын шағын фирмалар белсенді дамып келеді. Бірақ аутсорсинг мүмкін болатын кез келген салада сияқты, кәсіпорын басшылығы сыртқы кеңес берушіні қолдану тиімділігі мен өз мамандарының мүмкіндіктерін дұрыс салыстыруы керек.

Сарапшы – белгілі бір қызмет саласында білімі мен тәжірибесі бар маман, оның негізінде ол белгілі бір проблема туралы дәлелді пікір береді.

Халықаралық тәуекелдерді талдау қоғамы (ISRA) 1981 жылы ғылыми және практикалық қызметтің әртүрлі салаларында шешімдерді оңтайландыру мақсатында тәуекелдерді талдау әдістемесін қолдану саласында халықаралық үкіметтік емес ұйыммен құрылған. MOAR мақсаты қауіп-қатердің әр түрлі түрлерін анықтау, оларды талдау және қоғамның тұрақты өмір сүруін және тұрақты дамуын қамтамасыз ететін шешімдер қабылдау тәсілдері мен әдістерін анықтау болып табылады.

90-жылдардың ортасынан бастап тәуекелдерді басқаруды дамытудың жаңа кезеңін атап өтуге болады. Басқарылатын тәуекелдердің тізімі айтарлықтай кеңейді. XX ғасырдың аяғы – XXI ғасырдың басы. Техносферадағы қауіпсіздікті және экономикадағы әлеуметтік ұдайы өндірістің тұрақтылығын қамтамасыз ету проблемалары шиеленісе түсті, бұл жаңа әдістерді әзірлеуді және қолдануды қажет етті.

Демек, тәуекелдерді басқарудың заманауи тұжырымдамаларының пайда болуы адамзат үш негізгі ойды дәйекті түрде жүзеге асыруына әкелді:

- болашақ алдын-ала анықталмаған;
- болашақ жартылай болжанған, ал болжамдардың нақтылығы қарастырылып отырған құбылыстардың білуіне байланысты;
- болашақты қазіргі білім деңгейі мен қол жетімді құралдар мүмкіндік беретін деңгейде басқаруға болады. ***Болжау** – болашақта объектінің мүмкін болатын шарттары, оның балама даму жолдары туралы ғылыми негізделген тұжырым.*

Тәуекелдерді басқару менеджмент саласындағы тәуелсіз зерттеу саласы ретінде қалыптасуды жалғастыруда.

1.4. Тәуекелдерді басқару тәсілдері

Ұйымның экономикалық қызметі тәуекелге ұшырайды, сондықтан менеджер оны басқаруға міндетті. Тәуекелді толығымен болдырмауға болмайды, бірақ оны әлсіретіп, белгілі бір дәрежеде басқаруға болатындығын есте ұстаған жөн. Нормативтік анықтама бар.

Тәуекелдерді басқару – тәуекелдерге қатысты ұйымды басқару және басқару бойынша үйлестірілген әрекеттер.

«Тәуекелдерді басқару» ұғымы кең мағынада оның пайда болу ықтималдығын анықтауды, қажетті алдын-алуды немесе оны өтеуге бағытталған шараларды жүргізуді білдіреді.

Тәуекелдерді басқару дегеніміз – белгісіздік жағдайында менеджерлердің нақты қызметіне байланысты, басқарушылық іс-әрекеттің опциондарын таңдау қиын заманауи менеджмент саласы.

Тәуекел деңгейі көбінесе менеджердің жағдайды қабылдауына, оның біліміне, түйсігі мен тәжірибесіне, нарықты және жалпы экономиканың дамуына байланысты болады. *Басқару тәуекелі* – әр түрлі белгісіздік жағдайында жүзеге асырылатын басқару іс-әрекетінің сипаттамасы. Тәуекелдерді азайтуға бағытталған басқарушылық шешімдерді қабылдау және жүзеге асыру үшін қарапайым шешім кәсіпорында тәуекелдерді басқару лауазымын енгізу және тәуекелдің негізгі түрлерін басқару бойынша әрекеттерді үйлестіретін орган құру болды.

Тәуекел менеджері – ірі компанияларда жұмыс істейтін штат. Тәуекел менеджерінің функционалды міндеттеріне тәуекелдерді басқару кіреді.

Субъектілердің үш тобы тәуекелге қатынасына қарай бөлінеді:

- 1) тәуекелге қарсыластар (тәуекелден қорқатын және оны қабылдамайтын адамдар);
- 2) бейтараптар (тәуекелге бейтарап адамдар);
- 3) тәуекелдерді сүйетіндер.

Экономикада адамдардың көпшілігі қауіп-қатерге қарсы болып саналады. Тәуекелден бас тарту – өтемақы болмаған кезде тәуекелге барғысы келмеу. Тәуекелден бас тарту – бұл көптеген адамдардың мінез-құлқының негізгі түрі. Тәуекелдерді тиімді басқару үшін тәуекелдердің қандай түрлерін ескеру қажет екенін білу маңызды; оларды басқарудың қандай жолдары; қанша тәуекелге баруға болады.

Тәуекелді төмендетудің келесі негізгі тәсілдері бөлінеді:

1. *Ғылыми талдауға сүйене отырып, бизнесті жүргізудің ұтымды тәсілі. Тәуекелдің бейтараптылығы – жеңу / жоғалу қаупіне немқұрайлылық.*
2. *Тәуекелге байланысты қызметтен бас тарту.* Кейде қызметтен бас тарту пайдалы емес екенін ескеру керек, өйткені ол басқа қауіптерді тудыруы мүмкін, ал кейде мүмкін емес.
3. *Тәуекелдерді өтеу.* Тәуекелдің теріс әсерін азайту үшін үш жылдағы шығындардың инфляцияны ескере отырып түзетілген орташа мәні ретінде айқындалатын сақтандыру резерві жасалады.
4. *Сақтандыру резерві* жоспарланған тәуекелдерді жабуға арналған. Жоспарланбаған тәуекелдер кез келген басқа көздерден өтеледі.
5. *Тәуекелді бөлу активтерді бөлу арқылы жүзеге асырылады.* Тәуекелдерді бөлу әдісі – инвестицияларды әртараптандыру және олардың теңгерімді портфелін қалыптастыру. Бірақ осылайша әр қауіпті азайтуға болмайды.
6. *Тәуекелдердің үйлесуі бірнеше субъектілер арасында бөлу арқылы жүреді.*
7. *Тәуекелдерді беру (беру)* келісімшарттарда (кұрылыс, лизинг, сақтау, кепілдеме, факторинг), биржалық операцияларда (опцион, фьючерстер),

Осы кезеңде тәуекелдерді басқарудың жоғарыдан төмен парадигмасы кеңінен тарала бастады, бұл кәсіпорынның тәуекелдерін басқаруды компанияның жоғарғы басшылығының міндетті үйлестіруі бар біртұтас жүйе ретінде ұйымдастыруды қамтиды. Бұл тәсіл «корпоративтік» («интеграция») тәуекелдерді басқару деп аталады.

Тәуекелдерді корпоративті басқару сонымен бірге тәуекелді автоматты түрде төмендетуге емес, оны бизнес мүмкіндіктерімен салыстыруға және кірісті арттыру мақсатында оңтайландыруға ұмтылуымен сипатталады. Тәуекелдерді корпоративтік басқару бизнесті жоспарлаудың ажырамас құралына айналады.

Тәуекелдерді басқарудың қолданыстағы дәстүрлі және корпоративтік тұжырымдамаларын салыстыру кестеде келтірілген 1.

**Тәуекелдерді басқарудың қолданыстағы
тұжырымдамаларын салыстыру**

Ерекшеліктері	Тәуекелдерді басқарудың дәстүрлі тұжырымдамасы	Корпоративтік түсінік тәуекелдерді басқару
Тәуекелдер	Тәуекелдер басқарылатын тәуекелдердің тізімі шектеулі; назар аударылады сақтандырылған және қаржылық тәуекелдер	Тәуекелдердің мүмкін болатын ең көп санын және оларды басқару мүмкіндігін ескеру ниеті
Ұйымдастыру	Әр бөлім өз қызметіне байланысты тәуекелдерді дербес басқарады; қалай басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде шығындарды нтайландыру және тәуекелдерді есепке алу қиынға соғады, келісу жүзеге асырылады	Ұйымның топ-менеджменті; барлық бөлімдер тәуекелдерді басқаруға қатысады; әр қызметкер үшін тәуекелдерді басқару еңбек міндеттеріне кіреді
Процестер	Тәуекелдерді басқару процесі эпизодтық сипатта болады және қажет болған жағдайда жүзеге асырылады	Тәуекелдерді басқару үздіксіз, соның ішінде жалғасатын үдеріс ретінде ұйымдастырылған тәуекелдер мен шығындарды басқару

Корпоративтік тәуекелдерді басқару, әрине, келешегі зор, бірақ сонымен бірге күрделі әрі қымбат. Тәуекелдерді басқару моделін таңдау кезінде ұйымның жағдайын, оның өмірлік циклінің сатысын ескеру қажет. Кейбір кезеңдерде күрделі жүйе соншалықты тиімді емес. Кейде дәстүрлі тұжырымдаманы қолданған тиімді немесе арнайы жүйені жасамау тиімдірек.

Кәсіпорындағы тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру объективті процесс, бірақ ол ұйым басшылығының субъективті саналы қадамдары ретінде жүзеге асырылады. Сондықтан менеджерлердің ұйымдастырудың мүмкін жолдары туралы түсінігі болуы өте маңызды тәуекелдерді басқару және ұйымның мақсаттары мен мүмкіндіктеріне сәйкес келетіндерді таңдады.

Тәуекелдерді басқару, ең алдымен, қазақстандық экономика мен менталитеттің ерекшелігін көрсетеді. Классикалық микроэкономикалық

параметрлерді басқаруға арналған батыстық тәуекелдерді басқарудың көптеген технологиялары – бизнестің экономикалық мәні, пайда – Қазақстанда жұмыс істемейді. *Біріншіден*, өйткені Қазақстандағы уақытша алыпсатарлық бизнестің критерийі пайда емес, ақшаның оң ағындары болып табылады. *Екіншіден*, оларды салықтық оңтайландыруға және сыбайлас жемқорлыққа қатысты қаржылық есептілік пен жалған мәмілелердегі елеулі бұрмалаулардың деректерін тазартатын компанияның ішкі есебінің нақты жүйесі болмаған кезде қолдануға тырысқанда.

Сонымен қатар, тәуекелдерді басқару стандарттары әрдайым толық негізделмеген шараларды анықтауға негіз болды. Қазақстандағы экономикалық тәуекелдерді басқарудың төмен деңгейі қаржы құралдарының тұрақты дамыған нарығының, кәсіби дайындалған кадрлардың және тәуекелдерді басқару мәдениетінің жалпы төмен деңгейінің болмауына байланысты. Шынайы отандық кәсіпкер шетелде салықтар мен экономикалық тұрақсыздықты болдырмау мақсатында капиталды тарту кезінде тәуекелдерді басқарудың заманауи технологияларын бағалайды және оны сол жерде басқаруға тырысады.

Бірақ әлемдегі ғылымда және тәуекелдерді басқару тәжірибесінде бірқатар күрделі проблемалар бар. Жаһандық сын-қатерлердің бірі – шешім қабылдаушылар қабылдаған тәуекелдерді дұрыс бағаламау және тәуекелдерді басқару жүйесінің өлшемдерін анықтау. Бұл мәселені шешудің құралы нақты немесе ойын эксперименттеріне сәйкес нақты адамдардың жеке қалауларын модельдеу болып табылады. Жүйелік тәуекелдердің ұлғаюы экономиканың жаһандануы және кейде әртараптандыру бағыттарының біршама төмендеуі әсер етеді.

Қорытындылай келе, портфельдік тәуекелдерді басқарудың заманауи техникалық проблемалары электронды сауданың дамуымен және Интернеттегі төлемдерді жеделдету қажеттілігімен, сондай-ақ Интернет қауіпсіздігінің өсіп келе жатқан талаптарына байланысты.

2-ТАРАУ. НЕГІЗГІ ТҮСІМДЕР ЖӘНЕ ТӘУЕКЕЛДЕР ТҮРЛЕРІ

2.1. Тәуекелдік ұғымы және мәні

«Тәуекел» түсінігінің әмбебаптығы оны анықтауға көптеген әртүрлі және жиі қарама-қайшылықты тәсілдердің болуын түсіндіреді. Әдебиеттерде қауіп-қатерді түсіндірудің бағалау әдісі жиі кездеседі. Егер сенімсіздік жағдайында жағымсыз салдарлардың туындауы мүмкін болса, онда біз тәуекелдің болуы туралы айтуға болады. Тәуекел мен белгісіздік арасындағы айырмашылық нәтижелерге субъективті көзқараста болады. «Белгісіздік» ұғымы субъективті бағалауды білдірмейді және бейтарап, және ықтимал жағдайларды бағалау мүмкін болған жерде тәуекел пайда болады.

Тәуекел дегеніміз – жағымсыз әсерлердің күтпеген жерден пайда болу мүмкіндігі.

Жоғарыда келтірілген тұжырымда міндетті түрде екі элементтің болуы болжанады:

- 1) әртүрлі күйге ие бола алатын және уақыт өте келе оларды өзгерте алатын объект;
- 2) объектінің күйін қажет дәлдікпен анықтауға жеткілікті ақпараты жоқ субъект.

Осылайша, тәуекелдің болуы үшін қажетті және жеткілікті жағдайлар нақты бөлінеді:

- 1) пайда болу мүмкіндігі, демек, салдардың туындамау мүмкіндігі;
- 2) субъект үшін күтпеген салдарлардың туындауы;
- 3) субъектінің жағымсыз әсерлері.

Мүмкіндік пен бірге болжау мүмкін еместігі дегеніміз - белгісіздік.

Бұл түсіндіруде «тәуекел» ұғымы тек жағымсыз әсерлерге қатысты болады. Тәуекел әлемнің кейбір объектілерімен байланысты, туындайды және тақырыпта болады. Тәуекел жағдайларын сипаттау кезінде «тәуекелге ұшырау» және «осалдық» ұғымдары пайда болады. Олар объектімен байланысты және қауіпті оқиғаның қолайсыз әсерлеріне қатысты оның қасиеттерін сипаттайды.

Тәуекелге ұшырау – бұл қауіпті оқиғаның қолайсыз әсеріне түсу қабілетін сипаттайтын объектінің меншігі.

Осалдық – бұл қауіпті құбылыстың қолайсыз салдары нәтижесінде оның күйін өзгерту қабілетін сипаттайтын объектінің қасиеті.

Қарама-қарсы «қауіпсіздік» ұғымы бар, ол, әдетте, объектінің қауіпті оқиғаның жағымсыз әсерінен аулақ болу қабілетін сипаттайды.

Кәсіпорынның қауіп-қатерімен профессор И.А.Бланк өз қызметін жүзеге асыру шарттары туралы белгісіздік жағдайында кіріс немесе капиталды жоғалту түріндегі жағымсыз әсерлердің ықтималдығын білдіреді.

Профессор И.Т.Балабанов жалпы табиғи түрде белгілі бір табиғи құбылыстар мен адам қызметінің ерекшелігі салдарынан болатын шығынның ықтимал қауіп ретінде анықтайды.

Тәуекелді іске асырудың нәтижесі қолайсыз салдарлар, яғни объектінің жағдайының нашарлауы болып табылады. Өзгеріс құбылыс объектісіне оның сыртында да, ішінде де әсер ету нәтижесінде пайда болады. Феноменалар алғышарттардың белгілі бір жиынтығынан туындаған, оларды себептер деп атайды. Бағалауды түсіндірудегі қауіп ұғымы объектінің қолайсыз жағдайымен байланысты болғандықтан, құрылымдық элементтердің атаулары қарастырылып отырған құбылыстың теріс табиғатын атап көрсетеді: себептері, қауіпті құбылыс, зиянды әсер, жоғалту.

Осылайша құрылған тәуекелдерді басқару элементтерінің қисынды тізбегі оның «құрылымы» болып табылады.

Себеп – құбылыс, оның басталуы жалғыз немесе белгілі бір түрде басқа құбылыстармен (басқа себептермен) «қауіпті құбылыстың» пайда болуының қажетті шарты.

Қауіпті құбылыс, қауіп – объектіге тікелей зиянды әсер етуі мүмкін құбылыс.

Зиянды әсер дегеніміз – қауіпті құбылыс пен объектінің қасиеттерінің өзара әрекеттесуі, ол берілген объектінің күйіне жағымсыз өзгеріс әкелуі мүмкін.

Шығындар – объектінің бастапқы күйімен немесе кейбір күйімен салыстырғанда нашарлауының өзгеруі.

Белгілі бір нәтиженің күтпеген пайда болу мүмкіндігін бағалау үшін ықтималдық сияқты көрсеткіш қолданылады.

Ықтималдылық – кездейсоқ оқиғаға байланысты 0-ден 1-ге дейінгі нақты сан және осы оқиғаның болуы мүмкіндігінің көрсеткіші.

Оқиға туралы қолда бар ақпаратқа байланысты, ықтималдық оқиғаның бірқатар жиіліктердегі оқиғаның салыстырмалы жиілігін немесе бақылаушының қандай да бір оқиғаның болатынына сену дәрежесін көрсетуі мүмкін. Сенімнің жоғары дәрежесі үшін ықтималдық бірлікке жақын.

Тәуекелдік ықтималдығы – 0-ден 1-ге дейінгі диапазонда өлшенетін тәуекелдің пайда болу деңгейі. Тәуекел – оқиға мен оның салдарларының жиынтығы.

Тәуекелдікті салыстырмалы түрде білдіруге болады, мысалы шығындар көлемін өндіріс (сату) көлеміне немесе меншікті капиталға қатынасы арқылы.

Тәуекел дәрежесінің келесі төмендеулері туралы айтуға болады (шығындардың туындау ықтималдығы): 0,1 дейін – ең төменгі тәуекел; 0,1-0,3 – кішкентай; 0,3-0,4 – орташа. Мұның бәрі – ықтимал шығындар пайдадан аспайтын жағдайда, қалыпты, орынды, қолайлы тәуекел; 0,4-0,5 – жоғары тәуекел; 0,6-0,8 – сыни тәуекел (толық кірісті жоғалту); 0,8-1,0 – апатты тәуекел (капиталды жоғалту).

Экономикалық категория ретіндегі тәуекел қолайсыз оқиғалардың ықтималдығын бағалауды және осы қолайсыз әсердің өлшемін біріктіреді. Тәуекелді сипаттау үшін екі көрсеткіш қолданылады: тәуекел дәрежесі (қолайсыз оқиғаның ықтималдығы) және тәуекелдің өлшемі (бағасы) (қолайсыз оқиға болған кезде мүмкін болатын шығын).

Тәуекел аймағы – оның туындау ықтималдығына байланысты тәуекел дәрежесінің сапалық сипаттамасы. Әдетте, келесі қауіп аймақтары бөлінеді:

- қолайлы – тәуекел жағдайының туындауы компанияның қаржылық жағдайының айтарлықтай нашарлауына әкелмейді;
- қалыпты – тәуекелдік оқиғаның басталуынан болған залалдар қызметтің басқа салаларының пайдасына жабылады;
- жоғары – қауіпті жағдай нәтижесінде компанияның қаржылық жағдайы нашарлайды;
- қолайсыз – қауіпті оқиға кәсіпорынның төлем қабілетсіздігіне немесе банкроттыққа әкеледі.

Тәуекел аймақтарынан айырмашылығы, тәуекелдік оқиғаның болмау мүмкіндігін сипаттайтын тәуекелсіз аймақ анықталған.

Тәуекелдерді басқару теориясы сонымен бірге тәуекелге кері бағыттағы категориямен жұмыс істейді. Бұл санат - бұл мүмкіндік.

Мүмкіндік – 1) сәттіліктің, сәттіліктің ықтималдылық дәрежесі, артықшылықтары мен кемшіліктерін есептеу; 2) сәттілікке, сәттілікке кепілдік беретін шарт; 3) бірдене жасаудың ықтималдығы.

Мүмкіндік пен тәуекел оқиғалардың толық тобын құрайды.

Шанс тәуекелдерді басқару теориясының категориялары арасында басты орындардың бірін алады, өйткені бұл мүмкіндікті бағалау менеджердің инновацияны енгізуге шешім қабылдауына мүмкіндік береді. Егер мүмкіндік болса, оны пайдалануға дайын инноваторлар әрқашан болады. Бұл инновацияның қозғаушы күші болып табылады.

Тәуекелсіз аймақ – кездейсоқтықтың сипаты.

Тәуекелдің жалпыланған бағасын алу үшін келесі ережелер қолданылады:

- 1) *тәуекелдерді сіңіру*: олардың туындау ықтималдығы максималды мән бойынша бағаланады;
- 2) *тәуекелдердің математикалық қосылуы*: олардың көріну ықтималдығы ықтималдық теориясының ережелеріне сәйкес тәуелсіз оқиғалардың ықтималдығы мен өлшемiнiң сомасына бағаланады тәуекел арифметикалық орта ретiнде бағаланады;
- 3) *кәтерлердi қисынды қосу*: олардың туындау ықтималдығы логикалық қосу ережесi негiзiнде бағаланады.

Тәуекелдердi басқару теориясы сонымен қатар келесi ұғымдармен жұмыс iстейдi.

Тәуекелдердi талдау – объектiнiң құрылымын элементтерге бөлу, әр түрлi қауiп-кәтердiң көздерiн, факторлары мен себептерiн анықтау үшiн олардың арасындағы қатынастарды орнату, ықтимал шығындар мен пайдаларды салыстыру.

Тәуекелдi оңтайландыру – бұл оның деңгейiне әсер ететiн көптеген сыртқы және iшкi қауiп факторларын санау және факторлар жиынтығының ең жақсы нұсқасын тандау процесi.

Тәуекелдi бағалау – тәуекелдi талдау, оның пайда болу көздерiн анықтау, тәуекел факторларының көрiнiсi салдарының ықтимал шамасын анықтау және әрбiр тәуекел көзiнiң рөлiн анықтау бойынша рәсiмдер жиынтығы.

Тәуекелдердi басқару – бұл оптимизациялау, жоспарлау, есепке алу және бақылау, тәуекелдердi басқару жөнiндегi жұмысты ынталандыру және реттеу үшiн тәуекелдiң объектiсi мен объектiсiнiң параметрлерiн, тәуекел объектiсi мен мiнез-құлқына әсер ететiн сыртқы және iшкi факторларды зерттеу процесi.

Тәуекел деңгейi – зиян (пайда) мөлшерiнiң тәуекелдiк шешiмдерiн дайындау және iске асыру шығындарына қатынасы; мәнi 0-ден 1-ге дейiн өзгередi.

Экономикалық категория ретiндегi тәуекелдiң функциялары:

1. Инновациялық.
2. Нормативтiк.
3. Қорғаныс.
4. Аналитикалық.

Кәсiпкерлiк тәуекелдiк инновациялық функцияны кәсiпкердiң алдында тұрған мәселелердi шешудiң дәстүрлi емес жолдарын iздеудi ынталандыру арқылы орындайды.

Реттеушi функция екi формада болады: конструктивтi және деструктивтi. Тәуекелдi реттеудiң функционалды нысаны тәуекелдердi қабылдау қабiлетiне – табысты кәсiпкерлiк қызметтiң негiзiне жатады. Бiрақ, егер

шешім құбылыстың даму заңдылықтарын ескерусіз толық емес ақпарат жағдайында қабылданса, тәуекел авантюризмнің, субъективтіліктің көрінісі бола алады, содан кейін қауіп тұрақсыздандырушы фактор ретінде әрекет етеді.

Тәуекелдің қорғаныс функциясы, егер кәсіпкер үшін тәуекел табиғи жағдай болса, сәтсіздікке төзімділікпен қарау қалыпты болуы керек екендігінде көрінеді.

Аналитикалық функция тәуекелдің болуы ең тиімді және ең аз тәуекелді таңдап, мүмкін болатын шешімдердің бірін таңдау қажеттілігін білдіретіндігімен байланысты.

Жоғарыда айтылғандарды қорытындылай келе, тәуекел, бір жағынан, кәсіпкерлік қызметтің қыз-келген түрімен бірге жүретін объективті және сөзсіз фактор болып табылады деп айтуға болады, ал екінші жағынан, ол теріс қана емес, сонымен бірге жағымды рөл ойнап, қосымша пайда әкеліп, ынталандырады. бизнестің түбегейлі жаңа бағыттарын дамыту.

2.2. «Белгісіздік» түсінігі

Тәуекел мен белгісіздік адам өмірі мен қызметінің ажырамас бөлігі болып табылады. Қолданыстағы әлемде адамдар нақты объектіні бөліп алады, оны жеке тұлға, кәсіпорын, технология моделі, қоғам немесе материалдық әлемнің кез-келген басқа объектісі деп санауға болады. Қазіргі уақытта объект белгілі бір күйде, ол параметрлер жиынтығымен сипатталады. Егер зерттеу объектісі адам болса, онда оның жағдайын көптеген параметрлермен сипаттауға болады. Мысалы, мысалы:

- биологиялық тіршілік (жағдайы (тірі/өлі), бойы, салмағы, дене температурасы, қан қысымы және т.б.);
- бизнес-бірлік (оның меншігінің құны, айлық жалақы мөлшері, қарыз міндеттемелері және т.б.);
- қоғам мүшесі (әлеуметтік және отбасылық жағдайы) және т.б.

Егер объектінің мүмкін болатын бір ғана күйі болса және оның барлық параметрлерінің мәндері белгілі болса, онда бұл күй детерминистік деп аталады, бұл объектіге қатысты белгісіздік болмайды. Керісінше, егер объектінің әртүрлі күйлері болса, онда детерминистік жағдай да, белгісіздік жағдайы да пайда болуы мүмкін.

Шын мәнінде, болашақта объектінің күйін біртіндеп анықтауға қажетті барлық ақпарат дерлік ешқашан белгілі емес. Әрқашан белгісіздік бар:

- 1) қарастырылатын объектіні жалпы қандай күйге ала алады;
- 2) белгілі мүмкін жағдайлардың қайсысы объектіні қабылдайды.

Белгісіздік дегеніміз анықталатын объектінің күйіне қатысты анықтықтың жоқтығы немесе болмауы деп анықталуы мүмкін.

Нысанның күйіне байланысты барлық жағдайларды «факторлар» жалпы ұғымымен біріктіруге болады.

Фактор – шарт, себеп, параметр, индикатор, әсер ету, процеске әсер ету және осы процестің нәтижесі.

Қазіргі уақытта объектінің күйін болашақта қандай-да бір уақытта анықтау мүмкін болғандықтан, сіз мынаны білуіңіз керек.

- 1) кезең ішінде объектінің күйіне әсер етуі мүмкін барлық факторлар;
- 2) осы әсер ету сипаты, яғни объектінің күйін осы факторлармен байланыстыратын тәуелділіктер (заңдар);
- 3) болашақ кезең ішінде факторлар алатын барлық шамалар.

Жоғарыда аталған барлық ақпарат белгілі болатын факторлар белгілі деп аталады. Керісінше, егер фактор туралы кейбір ақпарат белгісіз болса немесе сенімділігі немесе дәлдігі жеткіліксіз болса, онда мұндай фактор анық емес деп аталады. Белгісіздік белгісіз факторлардың болуына байланысты туындайды. Барлық факторларды анықтауға мүмкіндік бермейтін бірнеше себептер бар. Белгісіздіктің негізгі себептерінің бірі көптеген құбылыстардың кездейсоқ болуы. Кездейсоқтықты стохастикалық белгісіздік деп атауға болады. Алайда табиғаттағы кездейсоқ емес құбылыстарды да қарастыруға болады, мұндай факторлар тудырған белгісіздік стохастикалық емес белгісіздік деп аталады.

Әлбетте, белгілі бір адамның хабардар болу деңгейі неғұрлым төмен болса, оның өмірі мен жұмысындағы *стохастикалық емес белгісіздік* деңгейі соғұрлым жоғары болады.

Стохастикалық емес белгісіздік бірнеше себептерден туындауы мүмкін:

1. Фактордың бар-жоғы немесе оның объектінің күйіне әсер ету сипаты, яғни білімнің жеткіліксіз деңгейі туралы белгісіз.
2. Белгілі фактордың мәнін қажетті дәлдікпен өлшеу мүмкін емес.
3. Фактор басқа мақсаттардың немесе жүйенің өзіндік мақсаттары мен ерік-жігеріне ие элементтерінің мінез-құлқымен анықталады.

Сондай-ақ, сарапшылар «мақсатты белгісіздік» деп аталады, себебі объектінің жай-күйін мүдделі бакылаушының көзқарасы тұрғысынан түсіндіру мүмкін емес.

Стохастикалық емес тұрлаусыздықтың барлық түрлері тұтастай адамзаттың (ғылымның) деңгейінде де, тек белгілі бір тұлға (субъект) деңгейінде де пайда болады. Өмір мен іс-әрекетті алдын-ала болжау үшін белгісіздік деңгейін төмендету керек. Егер қолда бар белгісіздік деңгейі қолайсыз болса, онда белсенді зерттеулер оны қолайлы деңгейге дейін түсіреді.

Белгісіздік жағдайы объектінің нәтижелер деп аталатын кез-келген болжамды күйге түсу мүмкіндігін білдіреді. Белгісіздік жағдайын сыртқы бақылаушының көзқарасы бойынша, нәтижесі қандай болма-сын немқұрайлы немесе бейтарап көзқарас деп атайды. Мүдделі тұлға объектінің жағдайын олардың өздеріне қолайлы немесе қолайсыз тұрғы-сынан бағалайды. Қарапайым түрде, мұндай шкала тек екі рейтингті қамтиды: «жақсы» («қолайлы») және «нашар» («қолайсыз»).

Белгісіздік жағдайын шешу нәтижесінде объектінің жағдайы:

- 1) жақсарады (қолайлы нәтижелер);
- 2) сол күйінде қалады (бейтарап нәтиже);
- 3) нашарлайды (қолайсыз нәтижелер).

Белгілі бір түрдегі объектінің күйін уақытында өзгерту тек белгілі бір факторлардың әсерінен мүмкін. Сонда нәтижелер оған қатысты бағала-нады:

- 1) болжамды жағдайдан жақсы (қолайлы нәтижелер);
- 2) болжамды жағдай (бейтарап нәтиже);
- 3) болжамды жағдайдан нашар (қолайсыз нәтижелер).

Егер жағдай жоспарланған немесе жоспарланғанға қарағанда нашар-ласа, онда олар жағымсыз салдар туралы айтады. Мүдделі тұлға үшін объектінің күйінің мұндай нашарлауы жоғалту (жоғалту, жоғалту) болып табылады. Кері жағдай, жағдай жақсарған кезде пайда (пайда) білдіреді.

2.3. Тәуекелдердің негізгі факторлары

Тәуекелдер құрылымының элементтері немесе оларды орындау тәсіл-дері арасындағы ауысу ықтималдығына әсер ететін барлық жағдайлар жиынтық түрде «қауіп факторлары» деп аталады.

Тәуекел факторы – тәуекелді іске асырудың ықтималдығы мен салда-рына әсер ететін, бірақ оның тікелей себебі емес жағдай.

Тек олар тәуекелді жүзеге асыруға ықпал етеді немесе кедергі келтіреді. Тәуекел факторларына объектінің өзі де, қоршаған ортаның қасиеттері де кіруі мүмкін. Айта кету керек, біріншіден, қауіп факторлары, қауіптер, қауіптер және басқа да деструктивті жағдайлар шексіз; екіншіден, биз-несті дамыту жағдайларына байланысты белгілі бір факторлардың мәні өзгеруі мүмкін; үшіншіден, барлық қауіп факторларын, қауіп-қатерлерді әртүрлі жіктеу критерийлері бойынша топтастыруға болады. Сонымен, оларды болжау мүмкіндігіне қарай оны (болжауға болатын) және (бол-жанбайтын) ажырату керек.

Біріншісіне белгілі бір жағдайларда пайда болатын, экономикалық қызметтің тәжірибесінен белгілі, уақытылы анықталған және жинақ-талған.

Болжамсыз кенеттен, күтпеген жерден пайда болады және бәсекелестердің, серіктестердің күтпеген іс-әрекеттерімен, форс-мажорлық жағдайлармен байланысты. Бұл жағдайда кәсіпкер мен әртүрлі деңгейдегі менеджерлердің міндеті қауіпті немесе қауіпті уақтылы анықтау және олардың теріс әсерін азайту болып табылады.

Кәсіпорынның экономикалық қауіпсіздігіне қауіп-қатерлер, пайда болу көзіне қарай *объективті және субъективті* болып бөлінеді. Максат қатысусыз және кәсіпорынның немесе оның қызметкерлерінің еркіне қосымша пайда болады. Субъективтік адамдардың, әртүрлі органдар мен ұйымдардың, соның ішінде бәсекелестердің мемлекеттік және халықаралық кәсіпорындарының қасақана немесе байқаусызда жасалған әрекеттері нәтижесінде пайда болады. Алдын алу мүмкіндігіне қарай форс-мажор және *форс-мажор факторлары* бөлінеді. Біріншілері орны толмас әсерлермен ерекшеленеді (соғыстар, апаттар, оларды шешуге және олардың ниеттеріне қайшы әрекет етуге мәжбүр ететін төтенше жағдайлар). Соңғысын уақтылы және дұрыс әрекет ету арқылы болдырмауға болады.

Пайда болу ықтималдығы бойынша барлық деструктивті факторларды анық (нақты өмірде, көрінетін) және жасырын (жасырын, мұқият бүркеген, анықтау қиын) деп бөлуге болады. Ең кең таралғаны – қауіптер мен қауіптерді олардың пайда болу саласына қарай бөлу: ішкі және сыртқы.

Сыртқы қауіптер мен қауіптер (кәсіпорынға зиян келтіретін қоршаған ортадағы өзгерістер) кәсіпорынның сыртында пайда болады, оның өндірістік қызметімен байланысты емес.

Сыртқы қауіп факторлары – елдің, осы аймақтың және қаланың экономикалық, саяси, технологиялық, ақпараттық, әлеуметтік-демографиялық, табиғи-климаттық және басқа макро факторлары.

Ішкі факторлар кәсіпорынның және оның қызметкерлерінің экономикалық қызметімен байланысты және өнімді өндіру мен сату кезінде пайда болатын процестерден туындайды. Тәуекелдің ішкі және сыртқы факторларының үлкен саны экономикалық қызмет процесінде пайда болатын кәсіпорынның қатынастарымен және қатынастарымен байланысты. Бұл белгілі бір елді мекендегі, кәсіпорын жұмыс істейтін аймақтағы, шаруашылық қызметтің нәтижелеріне айтарлықтай әсер етуі мүмкін нақты жағдай.

Байланыс арналарының үзілуі келесі себептердің біріне байланысты мүмкін:

- қоршаған ортаның кенеттен өзгеруі, серіктестіктің келісім шарттарын қайта қарауға мәжбүр етуі (бағаның өзгеруі, салық заңнамасы, әлеуметтік-саяси жағдай);

- тиімдірек ұсыныстардың пайда болуы;
- мақсатты параметрлерді өзгерту;
- көшбасшылар арасындағы жеке қатынастардағы өзгерістер;
- тауарлық, қаржылық және еңбек ресурстарының қозғалысының физикалық жағдайларының өзгеруі.

Кәсіпорынның экономикалық қауіпсіздігіне әсер ететін барлық сыртқы факторлар келесі топтарға топтастырылған: саяси, әлеуметтік-экономикалық, экологиялық, ғылыми, техникалық және технологиялық, құқықтық, климаттық, демографиялық және криминалистикалық.

Саяси факторларға, ең алдымен, елдегі және нақты экономикалық аймақтағы саяси жағдай кіреді. Саяси биліктің тұрақтылығы, нарықтық реформаларды дамыту, кәсіпкерлікті қолдау, мүліктік қатынастарды демократияландыру, сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес және экономикалық өмірді криминализациялау бағыты бизнестің тиімділігіне айтарлықтай әсер етуі мүмкін. Этносаралық, діни, этносаяси, аумақтық даулар мен қақтығыстардың жағдайы, жекелеген жетекшілердің сепаратистік пікірлері, федералды және аймақтық органдар арасындағы қарама-қайшылықтар, әсіресе олардың құзыреті мен жауапкершілігіне қатысты мәселелер де бизнестің қауіпсіздігіне айтарлықтай әсер етеді.

Кәсіпкерліктің сәтті дамуы үшін *әлеуметтік-экономикалық факторлардың* маңызы зор. Оларға елдегі ақша эмиссиясының жағдайы, валюта айналымы ережелерінің өзгеруі; тасымалдау тарифтерінің өзгеруі; энергияны төлеу, яғни табиғи монополияларды бақылау.

Соңғы уақытта *экологиялық фактор* кәсіпорындардың қызметіне көбірек әсер етуде. Экологиялық менеджменттің бастапқы кезеңінде мемлекет экологиялық зиянды өндірістердің дамуын шектейтін, кейбір жағдайларда олардың жабылуын көздейтін тікелей әкімшілік тыйым салу жүйесін қолданды. Кейіннен әкімшілік тыйым салулар экологиялық реттеу және ақылы табиғатты пайдалану қағидаттарына негізделген қоршаған ортаны қорғау тетіктерімен алмастырылады.

Ғылыми, техникалық және технологиялық факторлар кәсіпорынды ғылыми-техникалық прогрестің жетістіктерін, жаңа технологияларды, материалдарды игеруді, өндірісті, еңбекті басқаруды және ұйымдастыруды, ноу-хауды енгізуді үнемі бақылауға мәжбүр етеді.

Маңызды фактор – бұл елде және аймақта бизнесті ұйымдастыру туралы заңнаманың жай-күйі.

Әлеуметтік-мәдени факторлар талғамға, тұтынушының қалауына, сәнге, әлеуметтік басымдықтар мен идеяларға әсер етеді.

Табиғи-климаттық жағдайлар өндіріс шығындарына объективті түрде әсер етеді. Олардың қолайлы жағдайы шығындарды азайтады. Әр

түрлі табиғи апаттар алдын-ала болжанбайтын мәселелерді тудыруы мүмкін.

Демографиялық факторлар еңбек нарығына ерекше әсер етеді. Құнарлылық пен өлімнің жай-күйі, алда болатын өмір сүру ұзақтығы мен оның сапасы, халықтың денсаулығы, оның білім деңгейі кәсіпорынның еңбек ресурстарына, өнімділігі мен еңбек уәдмесіне байланысты.

Қылмыстық факторлар, экономикалық қылмыс, сыбайлас жемқорлықтың өсуі және экономикалық белсенділікке қылмыстық ықпал етудің басқа нысандары барған сайын маңызды бола түсуде.

Қауіп факторларын, қауіп-қатерлерді анықтау және анықтау экономикалық қауіпсіздікті қамтамасыз етудің маңызды міндеттерінің бірі болып табылады. Кәсіпорынның алдында тұрған мәселелерді шешу, оның сәтті даму әлеуетін қамтамасыз ету үшін менеджерлер тым қауіпті шешімдер қабылдаудан аулақ болу керек, ол мыналарды талап етеді:

- қауіп факторлары әсерінің ықтимал салдарын білу;
- бизнес мақсаттарына жетудегі жасырын кедергілерді анықтау;
- Сақтық көшірме жасау мүмкіндігімен қамтамасыз етіңіз, оқиғалар сәтсіз немесе жағымсыз болған жағдайда көз жеткізіңіз.

Осылайша, қауіпті тудыратын деструктивті факторлардың мүмкін емес, объективті екенін түсініп, көшбасшы шешім қабылдауға және олар келтірген залалды азайту бойынша шаралар қабылдауға міндетті. Қабылданатын тәуекел ұғымын пайдалану компанияға шекті шектеулерден тайып кетпеуге және экономикалық қауіпсіздіктің қажетті деңгейін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Тәуекелдің пайда болу себептері

Кәсіпкерлік қызметпен байланысты тәуекелдің негізгі себептері:

- 1) сауданың қарқынды дамуы және өндіріс өсуінің төмендеуі. Негізінен, өнім тұтынушылардың төлем қабілеттілігінің төмендігі, инвестициялардың күрт төмендеуі, бюджеттік қаржыландырудың жеткі-ліксіздігі салдарынан тәуекел жоғарылайды;
- 2) әлемдік нарықтың мүдделеріне бағдарланған өнеркәсіпті дамыту стратегиясы, дамыған және дамушы елдер арасындағы қатаң еңбек бөлінісі;
- 3) аз салық жинау.

Қазақстанда тәуекелдер негізінен мыналарға байланысты:

- жоғары ставкалармен және салықтардың көптігімен;
- салық жүйесінің тұрақсыздығы;
- қатаң қаржылық саясат;
- шетелдік бәсекелес фирмалардың тауарларына төмен кедендік баж салығы;

- теңгенің долларға қатынасын жасанды түрде қолдау;
- шетел валютасының түсуі;
- өнімнің табиғи алмасуын дамыту;
- салық төлеуден жалтару;
- жалған мәмілелер.

Сыртқы экономикалық қызметті жүзеге асыратын ұйымдар үшін тәуекелдердің себептері:

1. Мамандандыру және салыстырмалы артықшылық принципі. Мысалы, Бразилия кофе өндірісіне мамандандырылған.
2. Тауарларға әлемдік сұраныс пен оларды ұсыну арақатынасы.
3. Сауда кедергілерін орнату, міндеттерді өзгерту; импорт квоталары; тарифтік емес кедергілер; ерікті экспорттық шектеулер.
4. Протекционизм қорғаныс, ішкі жұмыс күшін арттыру, тұрақтылықты әртараптандыру, жас өндірістерді қорғау, демпингтен, валютаның құнсыздануынан немесе құнсыздануынан, жұмыссыздықтан, табыстың төмендеуінен, инфляциядан және басқа себептерден қорғайды. Сондай-ақ тұрақты заңнамалық база жоқ; экономикалық тұрақсыздық; кәсіпкерлердің жеке жауапкершілігінің болмауы; саясаткерлердің экономикаға шамадан тыс араласуы; кәсіпкерлердің білім деңгейінің төмендігі.

2.4. Тәуекелдерді жіктеудің негізгі тәсілдері

Жіктеу қажеттілігі.

Тәуекелдердің әртүрлілігін ретке келтіру бірнеше себептерге байланысты қажет. Біріншіден, жіктеу тәуекелдерді анықтауды жеңілдетеді. Сондықтан, алдымен олардың барлық жиынтығын белгілі бір өлшемдерге сәйкес бөліп, содан кейін осы объектіге тән тәуекелдерді мақсатты түрде анықтаған жөн.

Екіншіден, жіктеу тәуекелдермен жұмыс жасау әдістерін жылдам таңдауға мүмкіндік береді. Тәуекелдің қай топқа жататынын біле отырып, олар бірден оны басқарудың негізгі әдістерін ұсынады.

Жіктеу тәуекелдерді жіктеу критерийлері бойынша топтарға бөлуден тұрады. Зерттеу мақсаттарына байланысты практикада әртүрлі жіктеулер қолданылады.

Жіктеу принциптері.

Тәуекел дегеніміз – көп қырлы құбылыс, сондықтан көптеген жіктеу критерийлерін бөлуге болады. Әр түрлі міндеттер мен қызмет салаларында олар түрлерге, топтарға, сыныптарға бөлінудің маңызды белгілерін пайдаланады.

Тәуекелді жіктеу.

Біз тәуекелдердің келесі жіктелуін негізге аламыз. Ықтимал нәтижеге байланысты тәуекелдер екі үлкен топқа бөлінеді:

- *таза тәуекелдер* – теріс немесе нөлдік нәтиже алу мүмкіндігі (табиғи, экологиялық, саяси, көліктік және коммерциялық тәуекелдердің бір бөлігі: мүлік, өндіріс, сауда);
- *алып-сатарлық тәуекелдер* оң және теріс нәтиже алу мүмкіндігінде көрінеді.

Пайда болу көзі бойынша:

- сыртқы;
- ішкі.

Кәсіпорынға қауіптілік дәрежесі бойынша:

- рұқсат етілген тәуекел (пайданы жоғалту қаупі);
- сыни тәуекел (ағымдағы шығындардың туындау мүмкіндігі);
- апаттық тәуекел (банкроттық).

Орындылығы тұрғысынан:

- негізделген тәуекел;
- негізсіз тәуекел.

Мүмкіндігінше жоғалтудан аулақ болыңыз:

- артық;
- өтелмейтін: сақтандырылған және сақтандырылмаған.

Пайда болу себептері бойынша:

1) саяси тәуекелдер (ұлттандыру, экономикалық шектеулерді енгізу, соғыстар, қақтығыстар, толқулар). Олар ұлттық, аймақтық және халық-аралық болуы мүмкін;

2) техникалық тәуекелдер.

Сарапшылар техникалық қауіптерге келесі баға береді: өрт қаупі – 0,08, жарылыс – 0,13, найзағай – 0,06, өздігінен жану – 0,013, дауылдар – 0,013, су тасқыны – 0,02, ұшақ апаты – 0,006;

3) өндірістік тәуекелдер (шығарылатын өнімнің азаюы, тоқтап қалу, үйлену; шығындардың өсуі, жабдықтың мерзімінен бұрын тозуы);

4) кәсіпкерлік тәуекел – инвестицияланған капитал бойынша кіріс деңгейін ұстап тұру мүмкін еместігі. Қазақстанда кәсіпкерлік тәуекел келесі себептерге байланысты өте жоғары:

- серіктестердің таңдаулы, жауапсыздығы;
- заңнамалық актілердің қатаңдығы мен өзгергіштігі;
- жоғары инфляция және қаржылық тұрақсыздық;
- жеке жауапкершіліктің болмауы;
- кәсіпкерлердің қылмыстық әлемге тәуелділігі;
- бюрократизация;
- салық заңнамасының тұрақсыздығы;

- 5) салалық тәуекел – саланың экономикалық жағдайының өзгеру қаупі;
- 6) табиғи тәуекелдер (экологиялық, табиғи зілзалалар қаупі);
- 7) коммерциялық тәуекелдер (өнімді сатудың мүмкін еместігі немесе сату көлемінің төмендеуі, бағаның өсуі, сұраныстың төмендеуі, сапаның төмендеуі);
- 8) инфляциялық (бағаның өсуі, ақшаның сатып алу қабілетінің төмендеуі);
- 9) инновациялық (жаңа нарықтарды, өнімдерді, технологияларды игере алмау);
- 10) валюталық тәуекел: – экспорт; – импортталады.
- 11) инвестициялық тәуекел – инвестицияланған капиталды және күтілетін кірісті жоғалту қаупі, оның төмендеуі;
- 12) адалдықтың, қолайсыз жалпы жағдайлардың салдарынан міндеттемелердің орындалмауынан туындайтын несиелік тәуекел.
- 13) пайыздық тәуекел. Оған мыналар кіреді: пайыздық мөлшерлемелердің, несиелердің жекелеген түрлері үшін ставкалардың жалпы деңгейінің өзгеру қаупі.

1-ден 9-ға дейінгі қауіптердің түрлері таза деп аталады. Олардың пайда болуы басқару шешімдеріне тәуелді емес объективті жағдайлармен байланысты. Кейбір жіктеу критерийлері бойынша тәуекелдерді жіктеуді толығырақ қарастырайық.

Тәуекел дәрежесі бойынша (шығындардың туындау ықтималдығы).

Кәсіпкердің басты міндеті – ұйымның банкроттыққа ұшырау мүмкін емес шегінен шықпай, тәуекелдерді сақтықпен қабылдау, келесі тәуекелдерге назар аудару керек: – жарамды; – сыни; – апатты.

Рұқсат етілетін тәуекел – бұл жобаны іске асырудан немесе тұтастай кәсіпкерлік қызметтен түскен пайданың толық жоғалу қаупі.

Күрделі тәуекел десеніміз – кәсіпкерлік қызметтің белгілі бір түрін немесе жеке мәмілені жүзеге асыру кезінде шеккен шығындар мөлшеріндегі шығындар қаупі.

Катастрофиялық тәуекел – кәсіпорынның барлық мүліктік жағдайына тең немесе одан көп мөлшерде жоғалу қаупі.

Орындылығы тұрғысынан.

Кәсіпкерлік тәуекелдің заңдылық дәрежесіне сәйкес негізделген (заңды) және негізделмеген (заңсыз) тәуекелдерді ажыратуға болады.

Сақтандыру мүмкіндігінен.

Барлық кәсіпкерлік тәуекелдерді сақтандыру мүмкіндігі бойынша екі үлкен топқа бөлуге болады: сақтандырылған және сақтандырылмаған.

Сақтандыру тәуекелі – ықтимал оқиға немесе басталған кезде сақтандыру жүзеге асырылатын оқиғалар жиынтығы.

Қауіп көзіне қарай сақтандыру тәуекелі екі топқа бөлінеді:

- 1) табиғаттың табиғи күштерінің көрінуімен байланысты қауіптер (ауа-райы, жер сілкінісі, су тасқыны және т.б.);
- 2) адамның мақсатты іс-әрекеттерімен байланысты тәуекелдер.

Сақтандыруға жарамды тәуекелдерге мыналардың нәтижесінде мүмкін болатын шығындар кіреді:

- 1) өрттер және басқа табиғи апаттар;
- 2) көлік апаттары;
- 3) тасымалдау кезінде өнімді бүлдіру немесе жою;
- 4) серіктестік қызметкерлерінің қателіктері;
- 5) серіктестік қызметкерлерінің коммерциялық ақпаратты бәсекелестерге беруі;
- 6) қосалқы мердігерлер міндеттемелерді орындамаса;
- 7) серіктестіктің кәсіпкерлік қызметін тоқтата тұру;
- 8) серіктестіктің басшысы немесе жетекші қызметкерінің қайтыс болуы немесе ауыруы.

Статистикалық және динамикалық тәуекелдер.

Тағы екі үлкен тәуекел тобын ажырату керек: статистикалық және динамикалық. Статистикалық тәуекелдердің ерекшелігі, олар кәсіпкерлік қызмет үшін әрдайым шығынға ұшырайды. Статистикалық тәуекелдерді келесі топтарға бөлуге болады:

- ұйымның табиғи апаттардың (өрт, су, жер сілкінісі, дауыл және т.б.) активтеріне теріс әсер ету нәтижесінде мүмкін болатын шығындар;
- қылмыстық әрекеттер нәтижесінде мүмкін болатын шығындар;
- ұйым үшін қолайсыз заңнаманы қабылдаумен байланысты ықтимал шығындар;
- үшінші тұлғалардың мүлкіне қауіп төндіруі мүмкін ықтимал шығындар;
- ұйымның негізгі қызметкерлерінің қайтыс болуына немесе қабілетсіздігіне байланысты шығындар.

Статистикалық тәуекелден айырмашылығы, динамикалық тәуекел ұйымға шығындар да, кірістер де әкеледі.

Шығу аймағы бойынша.

Тәуекелдердің келесі топталуы олардың пайда болу аймағы бойынша ұйымдастырылған:

- 1) табиғи тәуекелдер;
- 2) адам факторымен байланысты тәуекелдер;
- 3) техникалық тәуекелдер;
- 4) әлеуметтік тәуекелдер (әлеуметтік-экономикалық тәуекелдер).

Нақты объектілерді олардың жататын саласы бойынша жіктеу ең айқын:

- 1) табиғи объектілер – адамның мақсатты қатысуынсыз жасалған кез-келген тірі және жансыз табиғаттың кез келген объектілері;
 - 2) тұлға – материалдық және материалдық емес мүдделері, физикалық және психикалық қасиеттері бар нақты тұлға;
 - 3) техникалық объектілер – адамның қолымен немесе оның мақсатты қатысуымен жасалған кез келген объектілер;
 - 4) әлеуметтік объектілер – адамдардың кез-келген ресми немесе бейресми бірлестіктері және
1. *Табиғи тәуекелдер* – жансыз және жабайы жабайы табиғат құбылыстары оларды іске асырудың себептері болып табылатын тәуекелдер.

Табиғи қауіптердің себептері:

- 1) табиғи құбылыстар (табиғи тектоникалық процестер, атмосфералық процестер, гидрологиялық процестер, күн белсенділігі және т.б.);
- 2) биосфера өкілдерінің бақыланбайтын әрекеттері немесе қасиеттері (жабайы жануарлардың әрекеттері, микроорганизмдер, өсімдіктердің қасиеттері және т.б.) *in vivo*.
2. *Адами фактормен байланысты тәуекелдер* – бұл тәуелсіз биологиялық тіршілік ретінде әрекет ететін, ерік-жігер мен санаға ие нақты адамдардың әрекеттері болатын тәуекелдер.

Белгісіздіктің себептері көрсетілген компоненттердің қайсысына байланысты, «адам факторының» тәуекелдерін келесідей жіктеуге болады:

1. *Физиологиялық қауіптер* – белгілі бір адамның ағзасының физиологиялық реакциясы мен қасиеттері болып табылатын қауіптер. Бұған көздің нашар көруі, бұлшықеттің әлсіреуі, түрлі аурулар мен денсаулықтың бұзылуы сияқты қауіпті құбылыстардың себептері, ақыр соңында организмдегі барлық физиологиялық процестердің тоқтауы – өлім жатады.
2. *Мінез-құлықтық тәуекелдер* – тәуелсіз тұлға ретінде әрекет ететін нақты адамдардың шешімдері мен іс-әрекеттері, іске асырылу себептері болып табылатын тәуекелдер. Адамдардың іс-әрекеттерінде ерік-жігердің болуына және мінез-құлықтық қауіп-қатердің салдары туралы хабардар болуына байланысты мыналарды бөлуге болады:
1. Дәлелді шешімдер мен әрекеттерден туындайтын тәуекелдер. Бұған адам өз мүддесі үшін саналы түрде әрекет жасайтын жағдайлар кіреді, мысалы, ұрлық жасаған немесе несие бойынша басқа жарна төлемеген.

2. Ойластырылмаған әрекеттерден туындаған тәуекелдер. Жұмыстағы барлық қателіктер мен жіберілімдер себептердің осы санатына тән.
3. *Техникалық тәуекелдер* – іске асырылу себептері болжанбайтын және (немесе) техникалық жүйелердің бақыланбайтын қызметі (мінез-құлқы немесе қасиеттері) болып табылатын тәуекелдер.

Технологияның «мінез-құлқының» белгісіздігі екі негізгі факторға байланысты болуы мүмкін:

- 1) әдістеме әзірлеуші жай білмеген немесе олардың көрінісін болжай алмайтын қасиеттерді көрсете алады (мысалы, асбестті алғаш рет қолданғанда, оның қауіпті канцерогендік қасиеттері туралы әлі білмеген);
- 2) техникалық жүйе толығымен болжамды түрде жұмыс істей алады, бірақ қандай да бір себептермен адам бұған жол бермейді (мысалы, егер қауіпсіздік клапаны жұмыс істемесе, бу қазандығы шамадан тыс қысымнан жарылып кетуі мүмкін) немесе егер оператор жұмыс режимін бұзғандығын мойындайтын болса).
4. *Әлеуметтік тәуекелдер (әлеуметтік-экономикалық тәуекелдер)* – бұл топтардың мүдделерін көздейтін адамдардың немесе олардың жекелеген мүшелерінің ұйымдасқан немесе ұйымдастырылмаған топтарының іс-әрекеттері іске асырылу себептері болып табылатын тәуекелдер. Бұған «көпшіліктің психологиясына» сәйкес жеке адамдар мен топтардың барлық шешімдері, іс-әрекеттері, корпоративтік мүдделер, мемлекеттік мүдделер, ұлттық идея және т.б. кіреді. Нарыққа қатысушылар – әлеуметтік-экономикалық жүйелер үшін, әсіресе, нарықтық тәуекелдер маңызды. Оларды жүзеге асырудың себебі – нарықтың жекелеген қатысушыларының мінез-құлқы және нарық жағдайындағы өзгерістер.

Сыртқы және ішкі тәуекелдер. Қауіп көзі.

Сыртқы тәуекелдер – қоршаған ортаға ұйымнан тыс туындайтын тәуекелдер. Әдетте, сыртқы тәуекелдердің пайда болуы компания басшылығы немесе иелерінің еркіне тәуелсіз объективті факторлардың әсерімен байланысты.

Ішкі тәуекелдер – белгілі бір ұйым ішінде туындайтын және оның басшылары мен қарапайым қызметкерлерінің қызметіне тікелей байланысты болатын тәуекелдер. Тәуекелділіктің жай-күйі, мінез-құлқы, объектінің сипаты немесе онымен болған оқиғалар анықталады. Онымен қарым-қатынас жағымсыз салдарға әкелетін қауіпті оқиға болуы мүмкін. Мұндай нысандар «қауіптің қайнар көздері» («жоғары қауіп көзі») деп аталады.

Қауіптің қайнар көзі – сыртқы немесе ішкі органның объектісі, өзара әрекеттесуі қауіпті оқиға болуы мүмкін.

Өмір сүру кезеңі бойынша.

Нысанның өмір сүру кезеңінің арақатынасына байланысты мыналар болады:

- объектінің өзі болғанша әрекет ететін тұрақты (тұрақты немесе тұрақты) тәуекелдер;
- жарамдылық мерзімі объектінің қызмет ету мерзімінен аз болатын уақытша (немесе жедел) тәуекелдер.

Уақыт өте келе тәуекел дәрежесін өзгерту арқылы

Тәуекел дәрежесін өзгертудің әртүрлі нұсқалары бар. Мүмкін мұндай бөліну:

- біртіндеп өсіп келе жатқан тәуекел;
- тәуекелді біртіндеп төмендету;
- мерзімді тәуекел;
- монотонды емес периодтық емес тәуекел.

Таза және алып-сатарлық тәуекелдер

Таза тәуекел тек жағымсыз немесе бейтарап салдардың пайда болу мүмкіндігін болжайды.

Спекулятивті тәуекел қолайсыз және бейтарап салдарлардан басқа жағымды салдарлардың (пайда, пайда) алу мүмкіндігін де білдіреді.

Алыпсатарлық тәуекел – оң және теріс әсерлерді алу мүмкіндігі.

Ең көп таралған алыпсатарлық тәуекелдердің мысалдары:

- коммерциялық тәуекел (негізінен пайданың есептелген деңгейін алмау қаупі);
- валюталық тәуекел (валюта бағамының түсу (өсу) қаупі);
- ақпараттық тәуекел (құнды ақпаратқа санкцияланбаған қол жеткізу қаупі);
- портфельдік тәуекел (әртараптандырылған компанияның портфелін құруға байланысты туындайтын тәуекелдер).

Экономикалық тәуекелдер. Шығын

Тәуекелдерді іске асырудың салдарын ақшалай бағалау мүмкіндігіне байланысты мыналар бар:

- экономикалық тәуекелдер;
- экономикалық емес тәуекелдер.

Экономикалық тәуекелді іске асырудың салдары ақшалай түрде көрсетіледі.

Экономикалық тәуекел – пайда болу қаупі, оның ұйымы өз аумағында жұмыс істейтін ел экономикасының қазіргі жағдайы мен негізгі даму тенденцияларына байланысты.

Тәуекелдерді іске асырудың теріс салдары шығындар болып табылады. «Шығын» термині экономикалық тәуекелдердің басталуының салдарын ақшалай бағалау үшін қолданылады.

Шығын – шығынның ақшалай көрінісі (зиян, залал).

Тікелей қауіпті оқиғаға тікелей байланысты шығындар. Және олар жанама шығындарды қауіпті құбылыстың өзінен емес, тікелей шығындардың басталуынан және оларды азайтуға деген ниеттен туындаған деп санайды.

Тәуекел кезіндегі құндылық түрлері бойынша

Құндылықтардың жалпы категорияларын бөлуге болады және мүдделер түрі бойынша жіктеледі. Өмір және денсаулық; Өмірге және денсаулыққа зиян келтіру; Мүліктің бүлінуі немесе жоғалуы; Табыстың төмендеуі немесе жоғалуы; Міндеттемелерден бостандық; Моральдық зиян алу.

Іскерлік тәуекелдерді жіктеу

Тәуекелдерді басқару жүйесін қолданудың негізгі бағыттарының бірі кәсіпкерлік (бизнес) болып табылады. Мұндай жіктеудің дәстүрлі тәсілі – тәуекелдерді олар пайда болатын кәсіпорынның аймақтарына бөлу.

Осындай жүйенің бір мысалын қарастырайық.

1. Стратегиялық тәуекелдер – бизнесті жүргізудегі стратегиялық шешімдермен байланысты тәуекелдер (қызмет саласын таңдау, компанияны нарықта орналастыру, өнім стратегиясы, бренд (имидж) және т.б.):
 - стратегиялық мақсаттарға жете алмау тәуекелі;
 - қате стратегиялық шешімдер қабылдау.
2. Операциялық тәуекелдер – бизнес-процестер мен операцияларды жүзеге асырумен байланысты тәуекелдер:
 - бизнес-процестерді, технологиялық процестерді дұрыс ұйымдастырмау тәуекелі;
 - дұрыс емес операциялар (қателер, жіберулер, қателер).
3. Қаржылық тәуекелдер – бизнесті қаржылық қолдаумен байланысты тәуекелдер:
 - қаржылық жағдайдың өзгеру қаупі;
 - ұйымның қаржылық қызметін дұрыс жоспарламау және жүзеге асыру.
4. Заңды тәуекелдер – бизнесті құқықтық қолдаумен байланысты тәуекелдер:
 - мемлекеттік органдармен байланыс тәуекелі (тіркеу, лицензиялау, акционерлік кәсіпкерлік, салық және монополияға қарсы органдардың талаптары, қылмыстық қудалау және т.б.);
 - азаматтық-құқықтық жауапкершілік, яғни өндірушілердің жауапкершілігін қоса алғанда, үшінші тұлғалардың зиянды талап етуімен байланысты;

- шарттарды орындау кезінде жіберілген қателіктер мен қателіктерге байланысты келісімшарттық тәуекелдер.
- 5. Табиғи тәуекелдер («қауіптер») – сыртқы (кәсіпорыннан тәуелсіз) себептері бар және қызметтің кез келген түріне тән табиғи тәуекелдер (табиғи қауіптер (табиғи қауіптер), технологиялық апаттар және т.б.).

3-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ЗАҢДАРЫ ЖӘНЕ ҚАҒИДАЛАРЫ

3.1. Тәуекелдерді басқару туралы заңдар

Кейбіреулер басқарудың заңдары – бұл басқарылатын және басқарылатын жүйенің өзара әрекеттесуінде көрінетін әлеуметтік дамудың заңдылықтары. Басқалары басқару заңдылықтарын басқару субъектілері мен объектілері арасындағы қажет, мазмұнды, тұрақты, қайталанатын қатынастар ретінде немесе басқару мақсаттарының оларға жету құралдарымен байланысы ретінде анықтайды.

Осылайша, заңдары басқару іс-әрекетінің мақсаттары мен оларға жету әдістері арасындағы тәуелділіктер орнатылып, қисынды түрде негізделген.

Тәуекелдерді басқарудың басқарудың дербес саласы ретіндегі өзіндік заңдары да бар, оларды басқарудың жалпы теориясымен тығыз байланысты қарастыру қажет. Басқару заңдарының барлық жиынтығын шартты түрде үш негізгі топқа бөлуге болады:

- 1) *жалпы* немесе объективті, тұтастай менеджменттің сипаттамасы және жеке тұлғалардың ерік-жігеріне тәуелсіз қалыптасатын негұрлым жалпы тәуелділіктерді көрсететін;
- 2) *жеке* болып табылады – оның жекелеген тараптарына, ішкі жүйелеріне және олардың элементтеріне тән басқару заңдары;
- 3) *арнайы* – басқару теориясының әртүрлі салаларына, соның ішінде тәуекелдерді басқаруға қатысты заңдар.

Басқарудың жалпы заңдары:

- 1) басқарудың әлеуметтік мазмұнының басқару объектісі болып табылатын қызмет түріне сәйкестігі;
- 2) саналы және жоспарлы басқарудың тиімділігі;
- 3) басқару жүйесінің бірлігі;
- 4) басқарылатын және басқарылатын жүйелердің арақатынасы;
- 5) оның ішкі жүйелері арасындағы қатынастардың экономикалық табиғатын басқару жүйесінде тікелей және кері байланыс мазмұны мен нысандарының сәйкестігі;
- 6) басқару заңдарының әрекетінің бірлігі.

Менеджменттің әлеуметтік мазмұнының басқару объектісі болып табылатын қызмет формасына сәйкестік заңының мәні келесідей. Бір жағынан менеджмент – бұл жұмысшылардың еңбегін басқарудың объективті процесі, екінші жағынан, нақты әрекеттерді жүзеге асыру процесінде тараптардың қарым-қатынасы. Менеджментті әлеуметтік-

экономикалық категория ретінде қарастырғанда менеджменттің әлеуметтік табиғаты бірінші орынға шығады: басқару кімнің мүддесінде жүзеге асырылады деген сұраққа жауап береді. Әлеуметтік тұрғыдан алғанда менеджмент дегеніміз – еңбек құралдарының меншік иесі мен жұмысшылар арасындағы қатынастар. Демек, басқару мақсаты да, оның әдістері мен формалары да еңбек құралдарының меншік формасына тікелей және тікелей тәуелді.

Саналы және жоспарлы басқарудың басымдық тиімділігі заңында саналы және жоспарлы басқарумен экономикалық жүйелер олардағы болып жатқан экономикалық процестерді стихиялы реттейтін жүйелерге қарағанда ықтимал және тиімді болатындығы айтылған.

Басқару жүйелерінің бірлігі заңына сәйкес кез-келген ұйымның қызметі басқарудың иерархиялық деңгейлеріне бөлінген бір орталықтан басқарылатын жүйе болып табылады. Ұйымның иерархиялық құрылымы оның жүйелі дамуы мен жұмыс істеуінің негізін құрайды.

XX ғасырдың басында неміс әлеуметтанушысы Макс Вебер жасаған. Басқарудың иерархиялық құрылымы ұғымы мыналарды қамтиды:

- білікті жұмысшыларды пайдалану мүмкіндігін қамтамасыз ететін нақты еңбек бөлінісі;
- командалардың скалярлық тізбегі, яғни басқарудың жоғары деңгейлерінің бұйрықтарын төмен сатыларға бірізділікпен беру;
- қызметкерлердің мінез-құлықтың ресми ережелері мен стандарттарының болуы;
- тиісті каталогта немесе лауазымдық нұсқаулықта бекітілген белгілі бір лауазымға қойылатын біліктілік талаптарына сәйкес кадрларды іріктеу.

Басқару және басқарылатын жүйелер арасындағы қатынастар заңының мәні басқару саласының белгілі бір қызмет түріне сәйкестігінде жатыр.

Басқарудың объектісі мен пәні белгілі бір жүйелерде жобаланған – басқарылатын және басқарылатын, олар үнемі өзара әрекеттесетін басқару жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады.

Оның ішкі жүйелері арасындағы қатынастардың экономикалық табиғатын басқару жүйесінде тікелей және кері байланыстың мазмұны мен формаларының сәйкес келу заңының мәні келесідей.

Басқарудың кез келген процесінде төрт негізгі компонент болуы керек:

- 1) кіріске әсер ету (тікелей қосу), яғни басқару жүйесінен басқарылатын ақпарат сигналдары;
- 2) алынған сигналдарды белгілі бір алгоритм бойынша өңдеуден тұратын кіріс эффектісін түрлендіру;

- 3) кіріс әсерін түрлендіру нәтижесі, яғни басқарылатын жүйенің орындалатын әрекеті;
- 4) нәтиженің кіріс әсеріне (кері байланысқа) әсері, яғни басқару органының бақылау объектісінің ағымдағы жағдайы мен жұмыс істеуі туралы есептерді алуы.

Кез келген басқару жүйесінің оңтайлы жұмыс істеуі және дамуы тікелей және кері байланыстың мазмұны мен формалары оның әртүрлі деңгейлері мен масштабындағы ішкі жүйелері арасындағы қатынастардың экономикалық сипатына толық сәйкес болған жағдайда ғана мүмкін болады.

Бақылау заңдарының әрекет бірлігі заңының мәні құбылыстар мен басқару процестерінің пайда болуы сол немесе басқа басқару заңына бағынатын күштердің нәтижесі болып табылады. Басқаша айтқанда, бақылау заңдары бір-біріне әсер етіп, тікелей өзара әрекеттеседі. Басқарудың тиімділігі жиынтықтағы басқару заңдарының бүкіл жүйесін белсенді қолдану деңгейіне байланысты.

Бақылаудың нақты заңдарының ішінде басқару ішкі жүйесіне және ұйымның қатысты заңдары ерекшеленеді.

Басқарудың ішкі жүйесіне қатысты жеке заңдар:

- 1) басқару функциясының өзгеруі;
- 2) бақылау деңгейлерінің санын азайту;
- 3) басқару функцияларын шоғырландыру;
- 4) бақылаудың таралуы.

Басқару функцияларының өзгеру заңы басқару деңгейінің жоғарылауы немесе төмендеуі сөзсіз кейбір функциялардың жоғарылауына, ал басқаруларының мәнінің төмендеуіне әкелетіндігін айтады.

Менеджмент сатыларының санын азайту заңының мәні ұйымның құрылымындағы басқару деңгейлері неғұрлым аз болса, соғұрлым тиімді және тиімді басқару болып табылады.

Басқару функцияларының шоғырлану заңы менеджмент басқарудың әр деңгейінде функциялардың көбірек шоғырлануын, демек басқарушы персонал санының көбеюін объективті түрде іздейтінін белгілейді.

Бақылаудың таралуы заңына сәйкес бағыныштылар саны мен басының тарапынан олардың іс-әрекеттерін бақылау мүмкіндігі арасында белгілі бір байланыс бар. Ұйымның барлық заңдарының жиынтығы маңыздылығына қарай шартты түрде екі негізгі кіші топқа бөлінеді. Бірінші кіші топқа ұйымның ең маңызды немесе іргелі заңдары кіреді: синергия, өзін-өзі сақтау және дамыту. Екінші кіші топқа ұйымның маңызды емес заңдары жатады.

Ұйымның дамуы оның өмірлік циклі түрінде ұсынылуы мүмкін. Кез-келген материалдық жүйенің өмірлік циклі қатарынан тұрады.

Ұйымның өмірлік циклі дегеніміз – бұл ұйым өзінің қызмет ету кезеңінде өтетін кезеңдердің жиынтығы.

Ақпараттылықты қалыптастыру заңдылығын келесідей тұжырымдауға болады: ұйымның ішкі және сыртқы ортасының қазіргі және болашақ жағдайы туралы ақпарат неғұрлым көп болса, оның қалыпты жұмыс істеу ықтималдығы да соғұрлым жоғары болады.

Талдау мен синтез бірлігінің заңы кез-келген материалдық жүйе талдау мен синтезді қолдану арқылы ең үнемді жұмыс режиміне бейімделуге тырысатындығын анықтайды.

Талдау дегеніміз – зерттелетін объектінің қасиеттерін, қасиеттері мен сипаттамаларын оның бөлек компоненттерге шартты түрде бөлінуі арқылы зерттеу. Өз кезегінде, синтез жеке компоненттер туралы ақпаратты қорытындылау және тұтас алғанда зерттеу объектісі туралы ақпараттың жиынтығын құрудан тұрады.

Композиция және пропорционал заңы былай дейді: кез-келген материалдық жүйе өзінің құрылымында белгілі бір өзара байланыста болатын барлық қажетті элементтерді сақтауға тырысады. Ұйымның қажетті элементтері оның құрамын құрайды, ал олардың арақатынасы пропорционалдан басқа ештеңе емес. Заң үш принцип негізінде жүзеге асырылады: жоспарлау, үйлестіру және толықтық.

Жоспарлау принципі әрбір ұйымның белсенділігі мен даму жоспары болуы керек екенін белгілейді. Үйлестіру қағидаты бойынша әр ұйым стратегиялық, тактикалық және жедел өзгерістерді қадағалап, атқарушы механизмге тиісті түзетулер енгізуі керек.

Толықтылық қағидатына сәйкес кез-келген ұйым өзінің негізгі қызметі мен басқару функцияларын өздігінен немесе тәуелсіз мамандарды немесе сыртқы ұйымдарды тарту арқылы жүзеге асыруы керек нарықтық экономика жағдайында қалыпты жұмыс істеуге икемділік.

Тәуекелдерді басқаруды коса алғанда, басқару теориясының әртүрлі салаларына *қатысты арнайы заңдар*:

- 1) тәуекелдің сөзсіздігі;
- 2) ықтимал шығындар мен пайдалардың жиынтығы;
- 3) тәуекел дәрежесі мен жоспарланған кіріс деңгейі арасындағы тікелей байланыс.

Тәуекелдерді басқарудың маңызды заңы – *бұл тәуекелдің еріксіздігі заңы*, оның мәні кез-келген ұйымның қызметі әрқашан өзінің сыртқы немесе ішкі жағдайында болатын тәуекелдермен бірге жүретіндігінде. Осы заңның қолданысына сүйене отырып, қазіргі заманғы бизнес

жағдайында тәуекелдерден толықтай құтылу мүмкін емес, сондықтан оларды басқару жүйесінің объективті элементі ретінде қабылдау керек деген қорытынды жасауға болады. *Ықтимал шығындар мен пайдаларды үйлестіру заңы* тәуекелдерді басқарудың екінші маңызды заңы болып табылады, оның мәні келесідей тұжырымдалуы мүмкін: кез-келген тәуекел жағдайында шығындар мен залалдардың ықтималдығы қосымша табыс алу мүмкіндігімен біріктіріледі.

Тәуекелдерді басқарудың үшінші заңы – *бұл тәуекел дәрежесі мен жоспарланған кіріс деңгейі арасындағы тікелей байланыс заңы*: тәуекел дәрежесі неғұрлым жоғары болса, осы операцияға жоспарланған кіріс деңгейі соғұрлым жоғары болады, ал тәуекел дәрежесі неғұрлым төмен болса, жоспарланған кіріс деңгейі де соғұрлым төмен болады.

3.2. Тәуекелдерді басқару принциптері

«Принцип» сөзі латыннан шыққан – бастауы, негізі. Басқару принциптері – бұл басқарушылық қатынастардан туындайтын, жұмыс істейтін мақсаттарға жетуге және қойылған міндеттерді шешуге ықпал ететін басқару процесінің жүйесі, құрылымы мен ұйымдастырылуына қойылатын талаптарды анықтайтын оның негізгі принциптері.

Менеджменттің заңдары сияқты басқару принциптерін де үш негізгі топқа бөлуге болады. Бірінші топты құрайтын принциптер жалпы, басқару жүйесіне байланысты. Екінші топ жекелеген бөліктерге және басқару жүйесінің элементтеріне қатысты нақты қағидаларды біріктіреді. Үшінші топты құратын принциптер белгілі бір қызметті басқарудың тәртібi мен ережелерін басқарады.

Қазіргі кезеңдегі басқарудың негізгі жалпы принциптері:

- 1) басқарудың ғылыми негізділігі;*
- 2) басқару мәселелерін шешуге жүйелі көзқарас;*
- 3) басқарудың оңтайлығы, икемділігі және демократияландыру.*

Менеджменттің ғылыми негізділігі принципі басқарудың жалпы қағидадары жүйесінде маңызды болып табылады. Менеджментке ғылыми көзқарас ұйымның тиімділігіне әсер ететін факторлардың жиынтығын жан-жақты зерттеуді қажет етеді, содан кейін басқару тәжірибесінде алынған білімдер қолданылады.

Екіншісі – басқару мәселелерін шешуге жүйелік көзқарас қағидасы. Жүйелі көзқарас басшылардан ұйымды әр түрлі мақсаттарға жетуге бағытталған өзара байланысты, өзара тәуелді және бір-бірімен өзара әрекеттесетін элементтердің (адамдар, құрылым; міндеттер мен технологиялар) жиынтығы ретінде қарастыруды талап етеді.

Жүйелік тәсілдегі ең бастысы – жүйелердің тұтастығы туралы идеяларды әзірлеу және қолдану. Жүйелік тәсіл жүйенің талдауы негізінде құрылады, оның құрамына кіретін элементтердің сандық және сапалық құрамын анықтау, жүйенің жұмыс істеу мақсатын тұжырымдау кіреді.

Оңтайлы менеджмент принципі минималды уақыт пен ақшаны пайдалана отырып, басқару мақсаттарына жетуді талап етеді. Басқарудың икемділігі қағидаты жоғарыда айтылған қағидаспен тығыз байланысты, оны іс жүзінде жүзеге асыру ұйымның өзгеретін экологиялық жағдайларға уақытылы бейімделуіне немесе жаңа жұмыс істейтін мақсаттарға сәйкес оны тез қайта құруға мүмкіндік береді. Менеджменттегі әлеуметтік факторлардың өсіп келе жатқан рөлімен менеджментті демократияландыру қағидасы пайда болды, онда меншік иелерінің, менеджерлердің, еңбек ұжымдарының және ұйымның жекелеген қызметкерлерінің мүдделерін әділ негізде қанағаттандыру туралы талап бар.

Менеджменттің тағы екі маңызды жалпы принциптерін бөліп көрсетуге болады: реттеу және рәсімдеу.

Реттеу принципіне сәйкес басқару жүйесінде болатын барлық процестер қатаң реттелуі керек. Жұмыс істеу тәртібін анықтайтын ережелер мен нормалардың кешенді жүйесін жасау керек. Формализация қағидаты басшының бұйрықтары, нұсқаулықтары мен нұсқаулықтары, лауазымдық нұсқаулықтар түрінде ұйым жұмысының нормалары мен ережелерін ресми бекітуді көздейді.

Реттеу және формализациялау принциптерін қолдану ұйымның жұмыс процесін оңтайландыруға, оны жүйелі, ұтымды, сенімді және болжамды етуге мүмкіндік береді. Мұнда басқарудың жалпы принциптерінің негізгі және ең әмбебаптары ғана қарастырылды. Басқару жүйесінің жеке элементтеріне қатысты басқарудың жеке деп аталатын принциптері. Жеке менеджмент принциптері тобында екі кіші топ ерекшеленеді.

Бірінші кіші топқа басқарудың белгілі бір функцияларын (жоспарлау, ұйымдастыру, есеп, бақылау, маркетингтік зерттеулер мен іс-шаралар және т.б.) жүзеге асырумен байланысты қағидаттар енеді.

Екінші топқа менеджменттің жеке аспектілері, мысалы, әлеуметтік, экономикалық, ұйымдастырушылық-техникалық, сондай-ақ басқару деңгейлері (құрылымдық бөлімше, ұйым, өндіріс, ұлттық экономика) қатысты қағидаттар енеді.

Тәуекелдерді басқару принциптері – тәуекелдерді басқару тәртібі мен ережелерін реттейтін арнайы қағидаттар:

- тәуекелдерге адал көзқарас;
- болжау;
- сақтандыру;

- брондау;
- шығындарды азайту және кірісті барынша көбейту.

Тәуекелдерге адалдық қағидасы басшылықтан кез-келген тәуекелдерді экономикалық қызметтің объективті және сөзсіз факторы ретінде қарастыруды талап етеді. Осы қағидаға сәйкес кез-келген деңгейдегі менеджер ұйымның максималды тиімділігіне қол жеткізе отырып, қауіп-қатерден аулақ болуға тырыспауы керек, оларды тиімді басқаруы керек.

Болжау қағидаты: тәуекелдерді басқарудың тиімділігін арттыру, сонымен қатар шығындар мен жоспарланбаған шығындарды азайту үшін ұйым басшылығы тәуекелдердің пайда болуын болжау бойынша үнемі шаралар қабылдауы керек. Болжау мүмкін болатын жағымсыз құбылыстарға алдын-ала дайындалуға және оларды оқшаулауға немесе бейтараптандыруға қажетті алғышарттар жасауға мүмкіндік береді.

Сақтандыру принципіне сәйкес сыртқы сақтандыру компанияларының мүмкіндіктері кәсіпкерлік тәуекелдермен байланысты шығындарды толық немесе ішінара өтеуді қамтамасыз ету үшін пайдаланылуы керек. Ұйым жүзеге асыратын кез-келген жаңа жобалар немесе қауіпті операциялар алдын-ала сақтандырылуы керек. Сақтандыру төлемдері орындалмаған жағдайда алынған сақтандыру ұйым шеккен шығындарды ішінара немесе толық көлемде өтеуге мүмкіндік береді.

Брондау принципі ұйымда ішкі резервтік қорларды құруды қарастырады, олардың қаражаттары төтенше жағдайлар кезінде пайдаланылуы мүмкін. Мысалы, ресурстарға бағаның күрт және күтпеген өсуіне байланысты, ұйым ішкі резервтерден туындайтын айырмашылықты жабуға және жоспарланған іс-шаралардың уақтылы орындалуына кепілдік бере алады.

Шығындарды азайту және кірісті барынша көбейту қағидаты бір жағынан менеджерден ресурстарды ұйымның иелігінде ұтымды жұмсауды талап етеді, ал екінші жағынан, тәуекелі жоғары деңгейдегі жобаларды сауатты іске асыру арқылы кірістерді арттыруға ұмтылуды талап етеді. Бұл тәуекелдерді басқаруда ғана емес, сонымен бірге тұтастай алғанда ұйымның қызметінде де тиімділікке қол жеткізеді.

4-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ӘДІСНАМАСЫ

4.1. Тәуекелдерді басқару әдістерінің түрлері

Басқару әдістерін басқару жүйесінің басқарылатын және басқарылатын ішкі жүйелерінің қалыпты және тиімді жұмыс істеуіне мүмкіндік беретін әдістер мен әдістердің жиынтығы ретінде анықтауға болады. Қазіргі менеджмент теориясында басқару әдістері әртүрлі критерийлерге сәйкес жіктеледі.

Қолдану масштабына байланысты жалпы, жүйелік және жергілікті бақылау әдістерін ажыратуға болады. Жалпы әдістер табиғатына және ерекшелігіне қарамастан кез-келген басқару процесінде қолданылады. Жүйелік басқару белгілі бір басқару жүйелеріне жатады, ал жергілікті басқару жүйелеріне жеке элементтер жатады. Қолдану салалары мен салалары бойынша біз мемлекеттік басқаруда, бизнесте, саудада және өнеркәсіпте қолданылатын басқару әдістерін ажырата аламыз. Тәуекелдерді басқару үшін, олардың мазмұнына байланысты басқару әдістерінің ең қолайлы классификациясы.

Тәуекелдерді басқару әдістерінің жиынтығында жеті негізгі топ бөлінеді:

- 1) заңды;
- 2) әкімшілік;
- 3) экономикалық;
- 4) әлеуметтік;
- 5) психологиялық;
- 6) өндіріс;
- 7) ғылыми және қолданбалы.

Басқару әдістерін топтарға бөлудің бұл әдісі өте ерікті, өйткені олардың барлығы көптеген ортақ белгілерге ие және өзара әсерге ие. Басқару объектісіне әсер ету әдістеріндегі тек тән айырмашылықтар жоғарыда аталған әдістердің әрқайсысын жеке қарастыруға мүмкіндік береді.

4.2. Тәуекелдерді басқарудың құқықтық әдістері

Тәуекелдерді басқарудың заңды әдістерінің мәні қолданыстағы заңнаманың негізгі ережелерін тәуекелдердің алдын алу және олардың теріс салдарын бейтараптандыру үшін пайдалану болып табылады. Тәуе-

келдерді басқарудың құқықтық әдістеріне мыналар жатады: – қылмыстық құқық; – әкімшілік-құқықтық; – азаматтық құқық.

Қылмыстық құқық және әкімшілік құқық әдістері өте жақын және ұйымның материалдық, зияткерлік, энергетикалық және адами ресурстарының қол сұғылмаушылығын қамтамасыз етуге бағытталған. Осы әдістердің негізі – ұйымға бәсекелестерінің, қылмыстық топтардың, сондай-ақ мемлекеттік органдардың жосықсыз лауазымды тұлғаларының, іскери серіктестер мен қызметкерлердің заңсыз зиян келтіргені үшін жазалау. *Жазаның үш негізгі формасы бар: ескерту, айыппұл, бас бостандығынан айыру.*

Қазіргі қылмыстық заңда адамның заңсыз әрекеттерін қасақана және қасақана жасауды көздейтін қылмыстың субъективтік жағына қоса, объективті жағы деген ұғым да қарастырылады, ол адамның қылмыс жасауының мән-жайы мен салдарын, оның қылмысына қарамастан, анықтайды ұмтылыстар немесе ішкі күй. Демек, қазіргі заманғы құқық жүйесіндегі жазаның негізгі мақсаты – дәл осы әлеуметтік әділеттілікті қалпына келтіру, яғни қоғамға келтірілген зиян үшін жазалау. Осылайша, тәуекелдерді басқарудың қылмыстық және әкімшілік-құқықтық әдістері тәуекелдерді басқару жүйесінде басым роль атқарады.

Азаматтық құқық әдістері қылмыстық және әкімшілік құқықтан түбегейлі ерекшеленеді. Егер соңғысы кінәлілерді әлеуметтік әділеттілікті қалпына келтіру аясында жауапқа тартуға бағытталған болса, онда бұрынғышының негізгі міндеті – заңсыз әрекеттер нәтижесінде кәсіпорынға келтірілген зиянның орнын толтыру. Аталған өтемақы ерікті негізде де, яғни кінәлінің бастамасы бойынша да, есеп айырысу түрінде де, мәжбүрлі түрде – арбитражда немесе азаматтық сот ісін жүргізу кезінде де жүргізілуі мүмкін. Азаматтық құқық әдістері қылмыстық және әкімшілік құқыққа қатысты өзара ерекше емес.

4.3. Тәуекелдерді басқарудың әкімшілік әдістері

Тәуекелдерді басқарудың әкімшілік әдістері – әрекеті мәжбүрлеу күшіне негізделген басқару әдістері. Тәуекелдерді басқарудың әкімшілік әдістері тобына ұйымдастырушылық, басқарушылық және тәртіптік әдістер кіреді.

Ұйымдастырушылық әдістердің мәні адамдардың бірлескен іс-әрекеті дұрыс ұйымдастырылуы, яғни жобалануы, бағытталуы, реттелуі және қажетті нұсқаулықтармен қамтамасыз етілуі болып табылады әр түрлі жағдайларда персоналдың мінез-құлық ережелері.

Ұйымдастырушылық басқару әдістеріне:

- кадрларды іріктеу, орналастыру және жұмыс;
- ұйымдастырушылық реттеу;
- ұйымдастырушылық жоспарлау;
- өкілеттік беру және жауапкершілікті бөлу;
- ұйымдастырушылық брифинг;
- ұйымдастырушылық басқару;
- орындалуын бақылау;
- ұйымдастырушылық талдау;
- ұйымдастырушылық дизайн;
- ұйымдастыру тәжірибесін жалпылау.

Әсер етудің ұйымдастырушылық әдістеріне объекті саласында да, кез-келген деңгейдегі бақылау субъектісі саласында да нақты ұйымдастыру жұмыстары жүргізілетін әртүрлі әдістер мен әдістердің жиынтығы кіреді.

Тәуекелдерді басқару жүйесінде басқару әдістері ерекше орынға ие, бұл кез-келген деңгейде экономикалық жүйенің тиімді жұмысын қамтамасыз етудегі ұйымдастырушылық факторлардың маңызды рөлінен шығады. Басқарудың барлық қажетті функцияларын орындауды қамтамасыз етуге бағытталған әкімшілік-басқарушылық, ұйымдастырушылық іс-шаралар оны жүзеге асырудың нақты әдістері мен әдістерінің болуын талап етеді.

Әсер етудің реттеуші әдістері мыналарға арналған:

- 1) әкімшілік аппараттардың ұйымдастырушылық, тәртіпті және тиімділігін қамтамасыз етуге;
- 2) кәсіпорын жұмысында қажетті тәртіпті сақтауға, жоғары лауазымды тұлғалардың шешімдерін, бұйрықтары мен шешімдерін орындауға;
- 3) кадрлармен жұмыс жүргізуге, қабылданған шешімдерді орындауға міндетті.

Әкімшілік-басқару әдістері – бұл басқарылатын және басқарылатын жүйелердің мақсатты, жүйелі, келісілген және тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ететін әдістер мен әдістердің жүйесі, яғни басқару аппараты және басқалары ұйым элементтері.

Басқару әдістері мыналарға негізделген:

- 1) федералдық және жергілікті маңызы бар заңнамалық актілер жүйесі туралы;
- 2) ұйымның нормативтік-әдістемелік құжаттары (басшының бұйрықтары, нұсқаулықтары мен нұсқаулықтары);
- 3) жоспарлар, бағдарламалар және міндеттер.

Әкімшілік басқару әдістерінің тәртіптік тобының әрекет ету тетігі төтенше және жоспардан тыс жағдайларға кінәлі қызметкерлерді ұйымға ішкі тәртіптік жауапкершілікке тартуға негізделген.

Жұмысшылар адал және адал жұмыс істеуге, еңбек тәртібін сақтауға, әкімшіліктің бұйрықтарын уақтылы және дәл орындауға, еңбек өнімділігін арттыруға, өнім сапасын жақсартуға, технологиялық тәртіпті, еңбекті қорғауға, қауіпсіздік пен өндіріс талаптарын сақтауға міндетті санитария, кәсіпорын, мекеме, ұйым мүлкіне қамқорлық жасау. Сондықтан тәртіптік әдістерді сақтықпен және төтенше жағдайлар кезінде ғана қолдану керек.

4.4. Тәуекелдерді басқарудың экономикалық әдістері

Экономикалық басқару әдістері шығындарды азайту және тәуекел жағдайында пайда болатын ықтимал кірісті барынша көбейту мақсатында ұйымның қаржы ресурстарын ұтымды бөлуге негізделген.

Тәуекелдерді басқарудың экономикалық әдістерінің спектрі әр түрлі және оларға әдістер кіреді: – *алыпсатарлық*; – *ынталандыру*; – *сақтау*.

Өтемақы әдістері сақтандыру және резервацияларға негізделген. Сақтандырудың мәні ұйым өзінің қаржы ресурстарының бір бөлігін мамандандырылған сақтандыру компанияларының қызметіне жүгініп, тәуекелдерді сақтандыруға бағыттайды. Бұл сізге жоба орындалмаған жағдайда келтірілген шығындар мен шығындарды ішінара немесе толықтай өтеуге мүмкіндік береді. Броньдау кезінде ұйым өзінің қаржылық ресурстарының белгілі бір бөлігін ішкі резервтік қорларға жинақтайды, оның қаражаты жобаны іске асырумен байланысты күтпеген шығындар туындаған кезде жұмылдырылуы мүмкін.

Сонымен, сақтандырудың да, брондаудың да оң және теріс жақтары бар. Осылайша, әдістердің бір немесе басқа тобын қолданудың орындылығы ағымдағы жағдайға байланысты және, сайып келгенде, ұйымға әсер ететін факторлардың жиынтығын ескере отырып, басшылық анықтайды.

Экономикалық тәуекелдерді басқару әдістері жүйесінде нақты әдістер ерекше рөл атқарады. Қорғаныс сипаты бар сақтандыру мен ескертулерден айырмашылығы, алыпсатарлық тек қорлау құралы болып табылады. Алдын-ала алыпсатарлыққа жүгініп, ұйымның басшылығы жобаның жалпы құнын арттыру арқылы табыстың айтарлықтай артуына қол жеткізе алады. Іске асыру жоспарланған жобаның қауіптілік деңгейі неғұрлым жоғары болса, соғұрлым ұйым дивидендтер ала алады. Экономикалық басқару әдістері жүйесінің маңызды элементі материалдық ынталандыру болып табылады.

Материалдық ынталандырудың барлық жиынтығын шартты түрде екі негізгі топқа бөлуге болады:

- 1) тікелей әсер ету;
- 2) жанама әсерлер.

Тікелей әсер ету үшін ең көп таралған материалдық ынталандыру – жалақы мен бонустар. *Жалақы жұмыс* берушінің қызметкерлерге жасаған еңбек операциялары үшін төлейтін өмірлік жұмыс күшінің құнын білдіреді.

Сыйлықтар белгілі бір қызметкердің немесе тұтастай ұйымның жұмысының нәтижесіне тікелей байланысты болатын материалдық ынталандыру түрі. Сыйақы жүйелерінен басқа, кәсіпорындар мен ұйымдардың кірістерінен қалыптасатын қордан жылдық жұмыс нәтижелері бойынша кәсіпорындар мен ұйымдардың қызметкерлеріне сыйақы белгіленуі мүмкін. Сыйақы мөлшері қызметкердің еңбегінің нәтижелерін және оның кәсіпорында, ұйымда тұрақты жұмыс тәжірибесінің ұзақтығын ескере отырып анықталады.

Жанама әсер ету үшін материалдық ынталандыруларға материалдық ынталандырудың жұмыс берушіден қызметкерге тікелей аударылуына байланысты емес барлық түрлері кіреді (ақысыз тамақтану, курорттық емдеу шығындарын өтеу, тұрғын үй сатып алуға мақсатты несие бөлу және т.б.). Ұстау әдістері ұйымға залал келтіргені үшін кінәлі заңды және жеке тұлғаларды жауапкершілікке тартуға негізделген. Олар қазіргі заманғы менеджменттің тәжірибесінде кеңінен қолданылады, бұл ұйымның қызметкерлеріне ғана емес, сонымен бірге оның адал емес серіктестеріне де қатысты.

Экономикалық ұстау әдістерінің негізгі құралдары айыппұлдар, өсімпұлдар, пайыздар болып табылады. Әкімшілік басқару әдістерінің тәртіптік тобы сияқты, экономикалық ұстау әдістері жазаланатын және тек қолданылуы керек ұйым мүдделерін қорғау үшін қажет болған жағдайларда.

4.5. Басқарудың әлеуметтік әдістері

Тәуекелдерді басқарудың әлеуметтік әдістерін қолданудың басты мақсаты – ортақ мақсатқа жетуге бағытталған біртұтас ұйымшыл жұмыс ұжымын (қоғамды) қалыптастыру.

Әлеуметтік тәуекелдерді басқару аясында үш негізгі бағытты бөлуге болады. *Бірінші бағыт* ұйымдағы нақты күш пен көшбасшылықты қалыптастыруды қамтиды. *Екіншісі* – еңбек ұжымының формалды және бейресми құрылымын рационализациялаумен тығыз байланысты. *Үшіншісі* – бірыңғай корпоративтік мәдениетті құру және дамыту.

Билік пен көшбасшылықты қалыптастыруда шешуші рөлді тұрақты орынға ие және ұйымның нақты қызметі туралы шешім қабылдауға өкілеттік берілген менеджер – басшы ойнайды. Әдетте, көшбасшы қол астындағыларға билік етеді, өйткені соңғысы оған жалақы көтеру, еңбек міндеттері, мансаптық жоғарылату, мүмкіндіктерді кеңейту, әлеуметтік қажеттіліктерді қанағаттандыру және т.б. мәселелерде байланысты болады.

Алайда, кейбір жағдайларда бағыныштылар басшының үстінен билік жүргізеді, өйткені соңғысы шешім қабылдауға қажетті ақпарат, басқа бөлімшелердегі адамдармен бейресми байланыстар, бағыныштылардың әріптестеріне тигізетін әсері және бағыныштылардың орындау қабілеті сияқты мәселелерге байланысты болады. тапсырмалар.

Билікпен қатар, көшбасшылық тәуекелдерді басқару жүйесінде маңызды рөл атқарады. Лидерлер билікке ие болу және оны басқа адамдарға қолдану арқылы өз позицияларын алады. Көшбасшы болу мүмкіндігін анықтайтын маңызды факторлар жас, лауазым, кәсіби құзыреттілік болып табылады. Көшбасшыны қолдау – тану оның командасы.

Ұйымдағы күш пен көшбасшылықтың қалыптасуына менеджер ұстанатын көшбасшылық стиль әсер етеді. Көшбасшылық стиль – көшбасшы өз қызметін жүзеге асыру барысында қолданатын әдістер мен әдістер жиынтығы.

Менеджердің басқарушылық шешімдер қабылдауда бір-бірінен ерекшеленетін көшбасшылықтың үш негізгі стилі бар:

1. *Авторитарлық – басшы жалғыз өзі шешім қабылдайды.*
2. *Демократиялық – шешімдер ұжымдық түрде қабылданады.*
3. *Либералды – лидердің минималды қатысуы. Топтың өз шешімін қабылдауға толық еркіндігі бар.*

Адам бірнеше себептерге байланысты қарым-қатынас процесінде басқа адамдармен қосылуға тән. Топтар мен ұжымдарды әлеуметтік-психологиялық зерттеу барысында қатынастарға ерекше көңіл бөлінеді. Олар өз кезегінде формалды және бейресми, көшбасшылық және бағыныштылық, іскерлік және жеке, рационалды және эмоционалды болып бөлінеді.

Ресми қатынастар – бұл адамдар арасында ресми негізде туындайтын қатынастар. Олар заңмен бекітілген, ресми бекітілген ережелермен, тиісті ережелермен және ережелермен реттеледі. Керісінше, бейресми қатынастар адамдар арасындағы жеке немесе жеке қатынастарға негізделген. Олар үшін тиісті құқықтық база, жалпы қабылданған заңдар немесе бекітілген нормалар жоқ. Іскерлік қатынастар бірлескен жұмыстарға байланысты немесе оған байланысты туындайды, ал жеке

қатынастар орындалған жұмыстарға қарамастан адамдар арасындағы қатынастар ретінде пайда болады.

Рационалды тұлғааралық қарым-қатынаста адамдардың бір-бірін білуі және басқалар беретін объективті бағалауы бірінші орынға шығады. Эмоционалды қатынастар, керісінше, адамның тұлғаны жеке, жеке қабылдауына негізделген субъективті бағалау. Мұндай қатынастар міндетті түрде жағымды немесе жағымсыз эмоциялармен бірге жүреді және әрқашан емес адам туралы дұрыс, объективті ақпаратқа негізделген.

Ұйымдағы кейбір топтар басшылықтың еркімен (формальды) құрылғанына, ал басқалары өздігінен пайда болатынына (бейресми) қарамастан, қызметкерлердің кез-келген бірлестіктеріне менеджер тарапынан белгілі бір көңіл бөлінуі керек. Бейресми топтар кез-келген ұйымда пайда болады, және көшбасшы оларды ұйымдық мақсаттарға жету үшін қолдануы керек.

Әлеуметтік менеджменттің үшінші бағыты – біртұтас ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыру. Мәдени ортаның құрамы факторлардың жиынтығымен сипатталады: саясат, технология, білім, өнер, құндылықтар мен қатынастар, дін, тіл, заң, әлеуметтік мәртебе. Ұйымдастырушылық мәдениеттің деңгейі компанияның әр қызметкерінің мәдениеті мен, ең алдымен, оның басшысының мәдениетіне байланысты.

Көшбасшы мәдениетінің маңызды факторы оның менеджер және маман ретіндегі біліктілігі, оның басқару философиясы, технология, экономика және бизнес құралдары туралы білімдерін қамтиды.

4.6. Тәуекелдерді басқарудың психологиялық әдістерін қолдану ерекшеліктері

Тәуекелдерді басқарудың психологиялық әдістерінің негізі - басшының қызметкердің жеке басына әсері. Тұлғаны түсіну теория үшін де, қазіргі менеджменттің практикасы үшін де өте маңызды, өйткені тұлға басқару субъектісі ретінде де, басқару объектісі ретінде де әрекет ете алады.

Менеджменттің субъектісі ретінде адам – жетекші практиктің негізгі психологиялық сипаттамаларының жиынтығы, ал объект ретінде оған бағынатын қызметкердің жеке қасиеттерінің жиынтығы. Тұлға деп белгілі бір адамның ойлау тәсілі мен өзіндік мінез-құлқын анықтайтын интравиттік қалыптасатын және туа біткен белгілердің жеке жиынтығы ретінде анықталуы мүмкін.

Тұлға оның құрылымына, яғни тұлғаның тұрақты компоненттеріне қатысты қарым-қатынас пен қарым-қатынасқа негізделген: қабілеттер, темперамент, мінез, ерікті қасиеттер, эмоциялар мен уәж. Адамның

қабілеті оның әр түрлі жетістіктерін анықтайды қызмет түрлері. Темперамент оның сыртқы әлемге деген реакциясына байланысты. Кейіпкер өзінің іс-әрекетін басқа адамдарға қатысты анықтайды. Ерік-жігерлі қасиеттер адамның өз мақсатына жетуге деген ұмтылысын сипаттайды. Эмоциялар мен мотивация – бұл адамдардың тәжірибесі және белсенділік пен қарым-қатынасқа импульс. Мотивациялық қатынастар жүйесінде адамның қажеттіліктері үлкен мәнге ие.

Психологиялық менеджмент әдістерінің әрекет ету механизмі менеджердің орындаушылардың қажеттіліктеріне бағытталған әсеріне негізделген, ол материалдық емес ынталандыру шараларын қолдану арқылы жүзеге асырылады.

Қызметкерлерді материалдық емес ынталандырудың негізгі нысандары:

- алғыс жариялау;
- құнды сыйлықпен марапаттау;
- құрмет грамотасымен марапаттау;
- Құрмет кітабына, Құрмет тақтасына кіру.

Материалдық емес ынталандырудың келесі түрлері қызметкердің өз жұмысына деген қызығушылығын арттыру қағидатына негізделеді: жоғарылату, одан әрі оқуға мүмкіндік беру, жауапкершілікті жүктеу.

Жұмысшыларды ынталандырудың жоғарыда аталған әдістері жұмылдыру және седативті басқару әдістерінің негізін құрайды. Жұмылдыру әдістерінің мәні қызметкерді ұйымның мақсаттарына жетуге бағытталған белсенді қадамдар жасауға итермелеу болып табылады. Седативті әдістер қызметкердің демалысын, яғни демалу кезінде өзінің еңбек әлеуетін толық қалпына келтіру мүмкіндіктерін қамтамасыз ету үшін оның қызметін бейтараптандыруға бағытталған.

4.7. Тәуекелдерді басқарудың өндірістік әдістері

Тәуекелдерді басқарудың өндірістік әдістерінің жүйесі ұйымның негізгі қызметін жүзеге асыру барысында туындайтын неке, өндірістегі жарақат және басқа да төтенше жағдайлардан болатын шығындарды азайтуға бағытталған. Оған екі кіреді техникалық және технологиялық әдістердің негізгі кіші топтары.

Тәуекелдерді басқарудың техникалық әдістері ұйымның өндірістік және техникалық базасының сенімділігін арттыруға негізделген. Бұған екі негізгі жолмен қол жеткізуге болады. Біріншіден, өндірісте көп қолданылуына байланысты заманауи және озық жабдықтар. Екіншіден, қауіпсіздік талаптарын қатаң сақтауына байланысты.

Қарапайым немесе кеңейтілген өндіріс процесінде жүзеге асырылатын өндірістік парктің уақытылы жаңартылуы кез-келген өндірістік қызметтің тиімділігінің маңызды шарты болып табылады. Техникалық өндірісті басқарудың екінші бағыты – жұмыс кезінде қауіпсіздікті қамтамасыз ету.

Қауіпсіздіктің мәні – денсаулықты және қауіпсіз еңбек жағдайларын қамтамасыз ету. Еңбекті қорғау және қауіпсіздік саласындағы кәсіпорындар басшылары мен еңбек ұжымдарының қызметі үш негізгі топқа біріктіруге болатын он бес қағидатқа негізделген.

Бірінші топ еңбекті қорғау принциптерінен тұрады:

1. Өндірістік қызметтің нәтижелеріне қатысты жұмысшылардың өмірі мен денсаулығының басымдылығын тану және қамтамасыз ету.
2. Еңбекті қорғау жөніндегі қызметті экономикалық және әлеуметтік саясаттың басқа бағыттарымен, сондай-ақ қоршаған ортаны қорғау саласындағы үйлестіру.
3. Елдегі барлық салалар үшін еңбекті қорғаудың бірыңғай нормативтік талаптарын белгілеу.
4. Еңбекті қорғау жөніндегі іс-шараларды, оның ішінде мемлекеттік бақылауды мемлекеттік басқару.
5. Қызметкерлердің еңбек қорғау саласындағы заңды құқықтары мен мүдделерінің сақталуына қоғамдық бақылау кәсіподақ органдары немесе олар уәкілеттік берген басқа органдар арқылы жүзеге асырылады.
6. Мемлекеттік басқару, қадағалау және бақылау органдарының жұмыс берушілермен, кәсіподақ органдарымен еңбекті қорғаудың мемлекеттік саясатын әзірлеуге және іске асыруға мүдделілігі және өзара әрекеттестігі.
7. Өндірістегі әрбір жазатайым оқиға мен кәсіптік ауруды міндетті тергеу.
8. Еңбек жағдайлары мен өндірістегі жазатайым оқиғалар туралы статистикалық есептілікті құру.

Екінші топқа еңбекті қорғау саласындағы мемлекеттік экономикалық саясаттың принциптері енеді:

1. Сау және қауіпсіз еңбек жағдайларын құруды, қауіпсіз жабдықтар мен технологияларды, жеке және ұжымдық қорғаныс құралдарын енгізуді ынталандыратын тиімді салық саясатын жүргізу.
2. Кәсіпорындар мен жұмысшылардың еңбекті қорғау стандарттарын сақтау мақсатында экономикалық санкциялар қолдану.
3. Өндірістің және еңбекті ұйымдастырудың қазіргі техникалық деңгейінде алынбайтын ауыр жұмыс және зиянды және қауіпті еңбек жағдайлары бар жұмыс үшін өтемақылар мен жеңілдіктер белгілеу.

4. Еңбек жарақаттарынан зардап шеккен жұмысшылардың, сондай-ақ олардың отбасы мүшелерінің мүдделерін қорғау.

Үшінші топ еңбекті қорғау саласындағы ұйымдастырушылық принциптерді біріктіреді:

1. Еңбекті қорғау саласындағы мамандарды даярлау.
2. Жұмысшыларға еңбек жағдайлары мен еңбекті қорғау туралы ақпарат беру.
3. Еңбекті қорғау мәселелерін шешудегі халықаралық ынтымақтастық.

Еңбекті қорғау бойынша іс-шараларды жүзеге асыру аясында кәсіпорын басшылығы:

- өндірістік ғимараттарды, құрылыстарды, жабдықтарды, технологиялық процестерді, шикізаттар мен материалдарды пайдалану және ұжымдық және жеке қорғаныс құралдарын тиімді пайдалану кезіндегі қауіпсіздік;
- әр жұмыс орнындағы еңбек жағдайларының еңбекті қорғау туралы заңнаманың талаптарына сәйкестігі;
- қызметкерлерге тиісті санитарлық және емдеу қызметтерін ұйымдастыру;
- заңмен белгіленген жұмысшылардың еңбек және демалыс кестесі;
- қауіпті немесе ластанумен байланысты өндірістерде жұмыс істейтін жұмысшыларға белгіленген стандарттарға сәйкес арнайы киім, арнайы аяқ киім және басқа жеке қорғаныс құралдарын, жуғыш және бейтараптандыратын құралдар беру;
- жұмысшылардың денсаулығына зиянды немесе қауіпті өндірістік факторлардың әсер ету деңгейін тиімді бақылау;
- қызметкерлерді еңбекті қорғау бойынша нормаларды, ережелер мен нұсқаулықтарды оқыту, нұсқау және білімдерін тексеру;
- қызметкерлерді еңбек жағдайлары және жұмыс орнындағы еңбекті қорғау және қызметкерлер құқығына ие жеке қорғану құралдары туралы, өтемақылар мен жеңілдіктер туралы хабардар ету;
- бақылаушы және бақылау органдары өкілдерінің кәсіпорында еңбек жағдайлары мен еңбекті қорғауды және еңбекті қорғау туралы заңнаманың сақталуын тексеруге, сондай-ақ өндірістегі жазатайым оқиғалар мен кәсіптік ауруларды тергеуге кедергісіз жіберуге;
- еңбек қорғау туралы заңнаманы бұзғаны үшін қадағалау және бақылау органдары салған айыппұлды уақтылы төлеу;
- төтенше жағдайлар кезінде жұмысшылардың өмірі мен денсаулығын сақтауды қамтамасыз ету үшін қажетті шаралар, соның ішінде зардап шеккендерге алғашқы көмек көрсету;

- қадағалау және бақылау органдарының барлық талаптарын орындау және оларға кәсіпорындағы жағдай мен еңбекті қорғау туралы қажетті ақпарат беру;
- жұмысшыларды өндірістегі жазатайым оқиғалардан және ауруға байланысты уақытша еңбекке жарамсыздықтан сақтандыру.

Тәуекелдерді басқарудың технологиялық әдістері ең озық және тиімді технологияларды әзірлеуге және енгізуге негізделген. Технология дегеніміз – өндірістік қызметті жүзеге асырудың әдістері, әдістері мен формаларының жиынтығы. Технологияны жетілдіру мыналарға қол жеткізуге мүмкіндік береді:

- өнімділіктің жоғарылауы және дайын өнімнің өзіндік құнындағы өмір сүретін жұмыс күшінің үлесінің төмендеуі есебінен өндіріс тиімділігін арттыру;
- өндірісті автоматтандыру салдарынан неке және сәтсіздік деңгейлерін азайту;
- ресурстарды үнемдейтін технологиялық процестерді енгізу арқылы өндіріс шығындарын азайту.

Техникалық және технологиялық басқару әдістерін ұтымды және келісілген қолдану арқылы өндірістік тәуекелдер дәрежесін төмендетуге ғана емес, сонымен бірге ұйымның жалпы жұмысының айтарлықтай өсуіне қол жеткізуге болады.

Тәуекелдерді басқару жүйесінде басқарудың ғылыми және қолданбалы әдістерін қолдану.

Ғылыми және қолданбалы әдістердің мәні басқару теориясының алдыңғы қатарлы жетістіктерін тәуекелдерді практикалық басқаруда қолдану болып табылады. *Ғылыми және қолданбалы әдістердің қатарына мыналар жатады: – зерттеу; – талдау және синтез; – болжау.*

Зерттеу әдістері негізінен ұйымның сыртқы және ішкі ортасының қазіргі жағдайы туралы ақпаратты жинауға және қорытындылауға арналған. Әдістердің негізі – статистикалық байқау, бақылау, есеп беру. Зерттеу әдістері көшбасшыға тәуекелдерді тиімді және тиімді басқару үшін қажетті ақпаратты жинауға, қорытындылауға және жүйелеуге мүмкіндік береді.

Талдау және синтез әдістері бір-бірімен тығыз байланысты және зерттеу әдістерін қолдану нәтижесінде алынған ақпаратты өңдеуге арналған. Талдау дегеніміз – зерттелетін объектінің қасиеттерін, қасиеттері мен сипаттамаларын оның бөлек компоненттерге шартты түрде бөлінуі арқылы зерттеу.

Өз кезегінде, синтез жеке компоненттер туралы ақпаратты қорытындылау және тұтас алғанда зерттеу объектісі туралы ақпараттың жиын-

тығын құрудан тұрады. Талдау және синтездеу нәтижесінде алынған ақпарат жақын және ұзақ мерзімді болашаққа түрлі болжамдар жасауға негіз болады. Болжау есептеу және экстраполяция әдістерімен жүзеге асырылуы мүмкін.

Басқарудың ғылыми және қолданбалы әдістерін қолдану көптеген жағдайларда менеджментке ұйымның қызметінде қауіпті жағдайлардың пайда болуын алдын-ала болжауға және олардың жағымсыз салдарын бейтараптандыруға және мүмкін болатын пайданы барынша арттыруға мүмкіндік береді.

5-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ СТРАТЕГИЯСЫ, САЯСАТЫ ЖӘНЕ ТАКТИКАСЫ

5.1. Тәуекелдерді басқару стратегиясы

Стратегиялық менеджмент – бұл басқару саласының бірі, оның негізгі міндеті ұйымды дамытудың жалпы бағытын құру, сондай-ақ оны жүзеге асыру үшін бағдарламаларды дайындау және орындау кезінде. Стратегия – ұзақ мерзімді бәсекелік артықшылықты ұйымдастыруды қамтамасыз етуге бағытталған перспективалық шаралар жүйесі. Стратегияны әзірлеу кезінде ұйымның дамуының оңтайлы бағытын таңдау қажет. Бастапқыда стратегия ресурстар мен үлкен көлемдегі тауарларды басқару деп түсінілді. Бірақ 1970 жылдардың ортасында, жетекші батыс елдері артық дәуірге жетті, сондықтан ұзақ мерзімді бәсекелік артықшылықтарға қол жеткізуге бағытталған стратегия пайда болды.

Осылайша, тәуекелдерді басқару стратегиясының негізгі мақсаты тәуекелдерді басқару саласында айтарлықтай бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізу болып табылады.

Тәуекелдерді басқару тұрғысынан бәсекелестік артықшылық дегеніміз ұйымның бәсекелестеріне қатысты тәуекел жағдайындағы неғұрлым тиімді позициясы деп түсініледі. Бұл артықшылықты екі негізгі нұсқада көрсетуге болады. Бірінші нұсқа – тәуекелдердің ықтималдылығын азайту және сәйкесінше ықтимал шығындардың деңгейін азайту. Екінші – тәуекел жағдайында алынған әлеуетті артықшылықтарды барынша көбейту арқылы. Басқаша айтқанда, шығындар мөлшері неғұрлым аз болса және тәуекел жағдайында пайда болатын табыс деңгейі жоғары болса, бәсекелестермен салыстырғанда ұйымның нарықтағы позициясы тиімдірек және тұрақты болады.

Тәуекелдерді басқару стратегиясының бір бөлігі ретінде ұйым жаңа нарықты игеру, жаңа өнімдерді шығару процесінде үлкен мәнге ие тәуекелдерді басқарудың тиімді әдісі арқылы ұзақ мерзімді бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізе алады өндіріс пен өнімді жылжытудың дәстүрлі емес әдістерін енгізу.

Стратегиялық тәуекелдерді басқару міндеттеріне мыналар кіреді:

- 1) ұйымның қызметін айқындау (осы саладағы тәуекелдер деңгейін бағалауды қоса) және оның негізгі даму бағыттарын қалыптастыру;
- 2) тәуекелдерді басқару стратегиясын (стратегиялық жоспар) әзірлеу;
- 3) стратегиялық жоспарды іске асыру;
- 4) тәуекелдерді басқару жөніндегі қызмет нәтижелерін бағалау және стратегиялық жоспарға және оны іске асыру әдістеріне түзетулер енгізу.

Тәуекелдерді басқару стратегиясын таңдау процесі келесі негізгі кезеңдерді қамтиды:

- 1) ағымдағы стратегияны түсіну;
- 2) өнімді талдау;
- 3) ұйымның стратегиясын таңдау;
- 4) таңдалған стратегияны бағалау.

Қазіргі стратегияны түсіну өте маңызды, өйткені сіз ұйымның жай-күйі және оның қандай стратегияларды жүзеге асыратындығы туралы нақты түсініксіз болашақ туралы шешім қабылдай алмайсыз.

Сыртқы факторлар: ұйымдастыру аясы және өнімнің әртүрлілік дәрежесі; ұйымды әртараптандыру; ұйымның жақында сатып алынуының және оның меншіктің бір бөлігін сатудың жалпы сипаты мен сипаты; соңғы кезеңдегі ұйымның құрылымы мен бағыты; жақында оған бағытталған мүмкіндіктер; сыртқы қатерлерге қатынасы.

Ішкі факторлар: ұйымның мақсаттары; ресурстарды бөлу критерийлері және өндірілетін өнімге инвестициялардың қазіргі құрылымы; менеджменттің, қаржылық саясаттың қаржылық тәуекеліне қатынасы; зерттеулер мен әзірлемелер саласындағы күш-жігердің шоғырлану деңгейі мен дәрежесі; жеке функционалды бағыттардың стратегиясы.

Өнімді талдау бизнестің жекелеген бөліктері бір-бірімен байланысты екендігі туралы нақты түсінік беретін басқарудың негізгі стратегиялық құралдарының бірі болып табылады. Өнім портфелін талдай отырып, тәуекел, ақша ағымы, ұйымдық жүйенің кейбір элементтерін жанарту және жою сияқты маңызды бизнес факторлары теңдестірілуі мүмкін. Өнімді талдау процедурасы алты негізгі кезеңнен тұрады:

1. Өнімді талдау үшін ұйымдағы деңгейлерді таңдау. Жеке өнім деңгейінде басталып, ұйымның жоғарғы деңгейінде аяқталуы керек өнімді талдау деңгейінің реттілігін анықтау қажет.
2. Өнімдерді талдау кезінде оларды қолдану үшін бизнес-стратегиялық бірліктер (SEB) деп аталатын талдау бөлімдерін бекіту.
3. Өнімді талдау матрицаларының параметрлерін анықтау қажетті ақпаратты жинауға қатысты нақтылыққа ие болу үшін, сондай-ақ талдау жүргізілетін айнымалыларды таңдау үшін жүзеге асырылады.
4. Ұйымның әлеуетін келесі айнымалыларды өлшеу: нарық үлесі, нарық үлесінің өсуі, жетекші брендке қатысты нарық үлесі, сапа көшбасшылығы немесе басқа сипаттамалары.
5. Төрт маңызды бағыт бар мәліметтерді жинау және талдау: саланың жағымды және жағымсыз жақтарының болуы, тәуекелдің сипаты мен дәрежесі тұрғысынан саланың тартымдылығы; ұйымның бәсекелестік позициясы; мүмкіндіктер мен қауіптер; бәсекелестік

әлеуеті бар ұйым тұрғысынан қарастырылатын кадрлық ресурстар мен біліктілік.

6. Өнімнің қазіргі жай-күйі туралы талдау жасау, оның негізінде басшылық ұйымның болашақ жай-күйі туралы болжам жасай алады.

Талдау өнімнің жаңа күйге өтуі ұйымның мақсаттарына жетуге әкелетінін түсіну үшін жүргізіледі. Ол үшін келесі сұрақтарға жауаптар алу керек: өнім жеткілікті мөлшерде элементтерді қоса ма; экономикадағы теріс үрдістер туындаған жағдайда өнімдердің жоғары осалдығы.

Тәуекелдерді басқару стратегиясының ерекшелігі мен мазмұнына стратегия әзірленетін және іске асырылатын менеджмент деңгейі әсер етеді. Басқару деңгейіне байланысты стратегияның үш негізгі түрін ажырату әдетке айналады: портфолио, іскерлік және функционалды.

Портфельдік стратегия – бұл стратегияның ең жоғары деңгейі. Портфолио стратегиясын басқару бағалы қағаздарды қолданумен корпорация құрамына кіретін барлық кәсіпорындар мен ұйымдарды басқаруды қамтиды.

Портфельдік стратегия өзінің ең жалпы түрінде мыналарды қамтиды:

- 1) жаңа компанияларды сатып алу;
- 2) корпорация құрамындағы компаниялардың нығаюы мен кеңеюі;
- 3) қалаусыз серіктестіктерді тарату;
- 4) қаржы ресурстарын орналастыру және бақылау;
- 5) кәсіпорындар портфолінде бар бірлескен күштер бірлігінің әсерін пайдалану.

Бизнес стратегиясы – корпорация құрамына кіретін немесе нарықта дербес жұмыс істейтін жеке кәсіпорындар деңгейіндегі стратегия. Бизнес-стратегияның негізгі мақсаты – компанияға ұзақ мерзімді бәсекелестік артықшылық беру.

Кәсіпкерлік стратегияны қалыптастыру кезінде:

- 1) тиісті корпоративтік миссия;
- 2) корпорацияның мақсаттары;
- 3) стратегиялық артықшылықтарға қол жеткізу жөніндегі шаралар.

Функционалды стратегия – компанияның жеке бөлімдері деңгейіндегі стратегия. Функционалды стратегияда келесі тармақтар маңызды:

- 1) құрылымдық бөлімшенің нақты мазмұнын айқындау;
- 2) бөлімшенің барлық қызметкерлері бизнес стратегиясының мақсаттары мен міндеттерін нақты игеруі;
- 3) әр қызметкердің бөлімдегі және ұйымдағы бөлімнің орны туралы хабардар болуы;
- 4) ұйымның барлық бөлімдерінің функцияларын нақты бөлу;
- 5) функцияларды үйлестіру және бөлімдердің күштерін біріктіру.

Тәуекелдерді басқару стратегиясын практикалық іске асыру аясында бәсекелестік стратегия бірінші орынға шығады. Ұйым бәсекелестерге қатысты неғұрлым қолайлы болады, соғұрлым ол тәуекелдердің теріс әсеріне ұшырайды.

Бәсекелестік стратегиясына ұйым клиенттерді тарту, бәсекелестік және нарықтық жағдайын нығайту үшін пайдаланатын бизнеске деген көзқарасты қосады. Бәсекелік стратегияны бөлуге болады:

- қысқа мерзімді тактикалық қозғалыстар үшін (сыртқы ортадағы өзгерістерге жедел әрекет ету үшін қолданылады);
- ұзақ мерзімді іс-шаралар (компанияның болашақ бәсекелік мүмкіндіктерін құруға бағытталған).

Бағытына қарамастан, бәсекеге қабілетті стратегия әрқашан екі негізгі мәселені қарастырады:

1. Компанияның нарықтағы мақсаты.
2. Компания жүзеге асыратын бәсекелестік артықшылық түрі.

Компанияның бәсекелік стратегиясының бес түрі бар:

- төмен шығындар;
- кең саралау;
- оңтайлы шығындар;
- төмен бағамен бағытталған стратегия;
- бағытталған саралау стратегиясы.

Төмен шығындар стратегиясы тұтынушыларды тарту үшін өнімнің жалпы құнын төмендетуді көздейді. Бұған жетудің екі жолы бар:

- 1) шығыстардың жекелеген баптарына қаражат жұмсауды оңтайландыру. Қаржы ресурстарымен операцияларды тиімді жүргізуге және шығындар деңгейін анықтайтын факторларды басқаруға;
- 2) қымбат тұратын операциялардан бас тартып, ұйымның шығындары баптарының номенклатурасына өзгерістер енгізеді.

Бәсекеге қабілетті көшбасшылық стратегиясы әсіресе келесі жағдайларда күшті:

- сатушылар арасында күшті бағалық бәсекелестік;
- салада өндірілген өнім стандартты және оның сипаттамалары барлық тұтынушылар шеңберінің талаптарына сәйкес келеді;
- тұтынушыларды тарту үшін өнімді саралаудың бірнеше жолы бар, ал клиенттер үшін бағаның айырмашылығы айтарлықтай;
- көптеген сатып алушылар өнімді дәл осылай пайдаланады. Бұл тауардың сипаттамалары мен қасиеттері емес, бағасы – тұтынушының қалауын анықтайтын негізгі фактор;
- өндірушілерге өз жағдайларын айтуға қабілетті сатып алушылар көп.

Саралау стратегиясы – компания өнімдеріне бәсекелестердің өнімдерінен ерекшелейтін ерекшеліктерін беруге бағытталған стратегия. Саралау стратегиясы тұтынушылардың сұраныстары әр түрлі болған кезде және енді стандартты өнімдермен қанағаттандыра алмайтын жағдайда тартымды бәсекеге қабілетті тәсілге айналады. Табысты саралау ұйымға өнімге жоғары бағаны белгілеуге, клиенттердің өз брендіне деген сенімін арттыруға мүмкіндік береді.

Оңтайлы шығындар стратегиясы – бұл бәсекелестерге төмен шығындар мен өнімдерді кең саралау арқылы ақша үшін үлкен құндылық алуға мүмкіндік беретін стратегия.

Стратегияның мәні – «сапа – қызмет – дизайн» ауқымында өнімнің қосымша тұтынушылық қасиеттерін құру және сонымен бірге сатып алушыны қолайлы бағаға сендіру.

Бағытталған төмен баға және саралау стратегиясы өзіндік құны мен саралау стратегиясымен ұқсас. Тәуекелдерді басқару стратегиялары әдетте келесі үш міндеттерді шешуге бағытталған. *Біріншіден*, әкімшілік міндеттердің басымдылығы олардың салыстырмалы маңыздылығы ұйым жүзеге асыратын стратегияға сәйкес келеді. *Екіншіден*, ұйым қызметін таңдалған стратегияны жүзеге асыруға бағыттау үшін таңдалған стратегия мен ішкі ұйымдастырушылық процестер арасында сәйкестік орнату. *Үшіншіден*, көшбасшылық стилі мен ұйымды басқаруға деген көзқарастың қазіргі стратегиясымен таңдау және теңестіру. Үш мәселе де өзгеріс арқылы шешіледі. Бұл стратегияны іске асырудың өзегі болып табылатын өзгеріс, ал стратегияны жүзеге асыру процесінде жүзеге асырылатын өзгеріс стратегиялық өзгеріс деп аталады.

Өзгерістердің қажеттілігі мен дәрежесін анықтайтын негізгі факторларға, мысалы, саланың, ұйымның, өнімнің және нарықтың жай-күйіне байланысты өзгерістің төрт түрі бөлінеді.

1. *Ұйымды қайта құрылымдау* миссия мен мәдениетке әсер ететін түбегейлі өзгерісті көздейді.
2. Егер ұйым саланы өзгертпесе, бірақ сонымен бірге, мысалы, ұқсас ұйымның бірігуіне байланысты *түбегейлі өзгерістер* орын алса, ұйымды түбегейлі қайта құру стратегияны іске асыру сатысында жүзеге асырылады.
3. Ұйым нарыққа жаңа өніммен кірген кезде *қалыпты қайта құру* жүзеге асырылады.
4. Ұйымның өніміне қызығушылықты сақтау мақсатында маркетинг саласындағы *өзгерістерді жүзеге асырумен* байланысты әдеттегі өзгерістер.

Ұйымның өзгермейтін жұмысы ол үнемі бір стратегияны жүзеге асырған кезде пайда болады. Ешқандай өзгертулер қажет емес, өйткені белгілі бір жағдайларда ұйым тәжірибеге негізделген жақсы нәтижелерге қол жеткізе алады. Стратегияны әзірлеу және іске асыру процесімен қатар ұйымның қызметін анықтайтын ережелер ұйымды стратегиялық басқаруда маңызды рөл атқарады. Олар негізінен шектеулі немесе рецептуралық сипатқа ие, негізгі қызмет жүзеге асырылатын атмосфера жасайды.

Барлық ережелерге ортақ, олар ұйымдағы қызмет пен мінез-құлық шекарасын белгілейді, осылайша ұйымның қызметін оның стратегияларын жүзеге асыруға бағыттайды.

5.2. Тәуекелдерді басқару саясатының негізгі формалары

Қазіргі менеджменттің маңызды міндеті – ұйымның саясатын анықтау. Ұйымның саясатын қалыптастырудың негізі қызметкерлерге қойылатын барлық нормативтік талаптардың жиынтығы және осы талаптарды орындау тәсілдері болып табылады. Менеджменттің талаптары кәсіпкерлік принциптерді; негізгі мақсаттар, қолдану нысандары; оны ұйымдастыруға қойылатын талаптар.

Менеджменттің жекелеген салаларына қатысты нормативтік талаптардың орындалуы ұйымның құрылымдық саясатын және қызметтің жекелеген салаларындағы нақты саясатты анықтайды.

Құрылымдық саясатқа:

- ұйымды құру және дамыту процесі (мақсаттар, шешімдер, құралдар);
- оңтайлы орынды таңдау;
- құқықтық мәртебені анықтау;
- ұйым иелері мен жұмыскерлер арасындағы қатынастар жүйесі;
- ұйым мен жеткізушілер, тұтынушылар және іскери серіктестер арасындағы қатынастар жүйесі;
- ұйымды тарату процесі.

Саясаттың әрекеттері мыналарды қамтиды:

- шикізатты, материалдарды, қызметтерді және т.б. алу процесі;
- инвестициялық саясат;
- қорларды басқару;
- жабдықты сатып алу, қызмет көрсету және жаңарту процесі;
- кадр саясаты;
- қаржы саясаты;
- өндіріс саясаты (өндіріс жүйесі мен түрі, мөлшері, технологиялық процестер, жедел басқару);

- сату саясаты (бағалар, бөлу, жарнама);
- серіктестіктің қызметі туралы есеп беру;
- тәуекелдерді басқару саясаты.

Тәуекелдерді басқару саясаты дегеніміз – экономикалық ұйымның қызметінде туындайтын тәуекелдерді басқарудың нысандары, әдістері, әдістері мен әдістерінің жиынтығы. Нарықтық жағдайға және ұйымдас-тырушылық мақсаттарға байланысты тәуекелдерді басқару саясаты айқын үш нысанды қабылдай алады:

1. Алдын алу саясаты

Оның мәні – тәуекелдердің пайда болуын болжау және оларды жою бойынша шаралар қабылдау. Оның негізгі мақсаты – ұйым қауіпті жағдайларға тап болуы мүмкін ықтимал шығындар мен шығындарды азайту.

Тәуекелдерді басқарудың негізгі әдістері:

- қылмыстық және әкімшілік құқық;
- ұстамдылық;
- тәртіптік;
- әлеуметтік;
- психологиялық;
- өндіріс.

2. Бейтараптандыру саясаты

Оның мәні қауіпті жағдайларда жиі туындайтын жағымсыз салдарды залалсыздандыру болып табылады.

Негізгі мақсат – қауіпті жобаларды сәтсіз іске асырумен байланысты ұйымның шығындары мен залалдарының орнын толтыру, оған қол жеткізу үшін азаматтық-құқықтық және өтемақыны басқару әдістері қолданылады.

3. Ынталандыру саясаты

Негізгі мақсат – тәуекел дәрежесі жоғары жобаларды іске асыру арқылы кірісті ұлғайту.

Тәуекелді басқару тактикасы.

Тәуекелдерді басқарудың тактикалық мәні – ұйымның иелігінде ресурстарды ұтымды бөлу және пайдалану, олар әдетте екі негізгі түрге бөлінеді: жедел және резервтік. *Пайдалану ресурстары* ағымдағы пайдалануда, мысалы, кәсіпорынның жұмысшылары, айналым қаражаттары мен ұзақ мерзімді инвестициялар, сонымен қатар өндіріс процесіне тікелей қатысатын барлық энергия түрлері мен мүліктер. *Резервтік ресурстар* әр түрлі сыртқы және ішкі қорларға шоғырланған, мысалы, ұйымның кадрлық резерві, резервтік қаржы қорлары, авариялық электрмен жабдықтау жүйелері, сондай-ақ сақталуда тұрған ғимараттар мен жабдықтар.

Тәуекелдерді басқарудың тактикалық мақсатының негізгі мақсаты – ұйымның қарамағындағы операциялық және резервтік ресурстар арасындағы ең оңтайлы тепе-теңдікті анықтау.

5.3. Тәуекел және белгісіздік жағдайында басқару шешімдерін қабылдау

Басқару шешімдерінің түсінігі мен мәні.

Басқару шешімі ең жалпы формада басшының өзінің ресми өкілеттіктері шегінде жасаған және ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған балама таңдау болып табылады. Тиімді басқару шешімдерін қабылдау үшін негіз сапалы ақпарат болып табылады.

Басқару шешімін әзірлеуге арналған ақпарат сапасы дегеніміз – басқарылатын жүйенің ішкі және сыртқы жағдайы туралы ақпараттың жиынтықты басқару жүйесінің талаптарына сәйкес келетіндігі, ол оларды жағдайды бағалау және басқару шешімдерін әзірлеу үшін пайдаланады. Талаптар ақпаратқа: сенімділік, нақтылық, нақтылық, сәйкестік, уақтылық, салыстыру.

Басқару технологиясы тұрғысынан басқарушылық шешімдерді қабылдау процесі үш кезеңнің жиынтығы ретінде ұсынылуы мүмкін: *шешімді дайындау, қабылдау және іске асыру.*

Басқару шешімін дайындау кезеңінде шешуге қажет проблемаларды анықтауға, тұжырымдап, анықтауға бағытталған жағдайға экономикалық талдау жасалады. Күрделілік деңгейіне байланысты проблемалар күнделікті, таңдаулы, бейімделгіш және жаңашыл болып бөлінеді.

Қабылдау кезеңінде ықтимал шешімдерді әзірлеу жүзеге асырылады, таңдау критерийлері анықталады және оңтайлы нұсқа таңдалады.

Шешімді орындау сатысында оның орындалу барысына бақылау жасалады, қажетті түзетулер енгізіліп, алынған нәтиже бағаланады.

Басқарушылық шешімдерді қабылдауда үш мүмкін тәсіл бар: жүйелік, жағдайлық және ресурстық.

Жүйелі тәсіл ұйымның алдында тұрған барлық мәселелерді шешумен бірге белгілі бір мәселені шешуді қамтиды.

Ситуациялық тәсіл мәселені шешудің сол немесе басқа әдісін қолдану жағдайға байланысты болатындығынан туындайды.

Ресурстық тәсіл ұйым ресурстарын ұтымды бөлу арқылы мәселелерді шешуге негізделген.

Шешімдер қабылдаудың жедел, стратегиялық және ұйымдастырушылық ережелерін бөліңіз. ***Операциялық ережелер*** орта деңгейдегі

менеджерлер үшін шешім қабылдау процесін анықтайды. Әдетте олар әртүрлі нұсқаулық түрінде ұсынылады.

Стратегиялық ережелер менеджменттің жоғарғы деңгейімен ұйымның іскери саясаты түрінде тұжырымдалады. Олар өндірілетін өнім түрін анықтауға, тауарларды жылжытуды ұйымдастыруға және т.б. қатысты шешім қабылдау тәртібін реттейді.

Ұйымдастырушылық ережелер федералды және жергілікті заңдарға негізделеді және кәсіпорынның мақсатын, табиғатын, заңды нысанын, кәсіпорынның мемлекеттік органдармен, құрылтайшылармен және еңбек ұжымымен қарым-қатынасын айқындау туралы шешім қабылдауға қатысты.

Ережелермен қатар жоспарлар басқару шешімдерін дайындау, қабылдау және іске асыруда маңызды рөл атқарады. Жоспарлар, ережелер сияқты, басқарушылық шешімдер қабылдауда әртүрлі бөлімшелердің қызметін үйлестіру құралы болып табылады. Негізгі айырмашылық жоспарлар – икемді құрал, бұл менеджерлерге шешімдерді әзірлеу кезінде ұйымның ішкі және сыртқы ортасындағы өзгерістерді қарастыруға мүмкіндік береді.

Алқалық басқару шешімдерін қабылдау барысында компания ішілік өзара әрекеттестіктің үш түрі бар: – екіжақты; – топтық; – матрица.

Басқару шешімдерін дайындау, қабылдау және орындау тәртібі.

Басқару шешімдерін дайындау, қабылдау және іске асыру тәртібі сегіз кезеңнен тұратын үздіксіз жабық цикл: жағдайды талдау, мәселені анықтау, таңдау критерийлерін анықтау, баламаларды әзірлеу, ең жақсы балама таңдау, үйлестіру, іске асыруды басқару, нәтижелерді бақылау және бағалау.

1. Жекелеген проблемаларды анықтау үшін жағдайға талдау жасалады.
2. Идентификация нәтижесінде анықталған проблемаға әдетте «дәстүрлі проблема» немесе «атиптік проблема» біліктілік мәртебесі беріледі. Дәстүрлі проблемалардың қатарына шығарылатын өнім көлемін анықтау, кәсіпорын жұмысшыларының оңтайлы санын есептеу, коммерциялық жобаның ең оңтайлы нұсқасын таңдау жағдайы. Компанияны басқару үшін өте сирек кездесетін мәселелер атиптік болып саналады, мысалы, кәсіпорынның дағдарыс жағдайы, форс-мажор жағдайлары (соғыстар, табиғи апаттар).
3. Іріктеу критерийлерін анықтау, олардың негізінде мәселенің әзірленген шешімдері бағаланады және салыстырылады.
4. Мәселені шешудің ықтимал баламаларын әзірлеуді менеджерлердің көмекшілері немесе басқару аппараты жүзеге асырады. Әзірленген баламалар басшының қарауына қабылданған шешімдердің жобалары түрінде ресімделеді.

5. Бесінші кезеңде басшы оған ұсынылған жобаларды қарастырады және белгіленген іріктеу критерийлері негізінде ең оңтайлы жобаны таңдайды.
6. Алтыншы қадам – жоба менеджерін таңдау туралы келісу.
7. Бекітілген жобаны іске асыруды басқару.
8. Бекітілген жобаның орындалуын бақылау және оның нәтижелерін бағалау.

Тәуекел аймақтары және белгісіздік жағдайлары.

Тәуекелдерді басқару жүйесіндегі басқарушылық шешімдердің маңызды элементі тәуекелдер мен әлеуетті пайда деңгейлерін теңестіру процесі болып табылады. Тәуекел дәрежесін бағалау үшін ұйымның мүмкін болатын қызмет көлемін төрт негізгі аймаққа бөлу әдісін қолданған жөн: *тәуекелсіз, қолайлы тәуекел, сыни тәуекел, апаттық тәуекел.*

Тәуекелсіз аймақ – шығындар күтілмейтін қызмет аймағы, яғни жоспарланған операцияның нәтижесі 99,9% оң болады. Ықтимал шығындар мөлшері күтілетін пайдадан аспайтын аумақ қолайлы тәуекел аймағы болып табылады.

Сындарлы тәуекел аймағы – болжамды кірістен толық болжамды кірісіне дейін мүмкін болатын шығындар аймағы.

Апаттық тәуекел аймағы – ықтимал шығындар аймағы, олар критикалық деңгейден асады және кәсіпорынның меншікті капиталы деңгейіне жетуі мүмкін. Апатты тәуекел ұйымды банкроттыққа әкелуі мүмкін.

Менеджердің сыртқы ортаның жай-күйін білу деңгейіне байланысты төрт жағдай бөлінеді: детерминистік, орташа детерминистік, орташа стохастикалық және стохастикалық. Детерминистік ақпараттық жағдай ұйымның сыртқы ортасының жағдайы туралы салыстырмалы түрде толық ақпараттың болуымен сипатталады (талап етілетін ақпараттың 100-ден 75%-на дейін).

Орташа анықталған жағдай кәсіпорынды ақпараттық қамтамасыз ету құрылымында белгісіздік белгілері бар элементтерден болған кезде көрінеді. Бұл жағдайда ұйым басшылығына басқару шешімдерін қабылдау үшін қажетті ақпараттың 50-75%-ы ғана беріледі.

Орташа стохастикалық жағдай – бұл басқару аппараттарында ұйымның сыртқы ортасының жай-күйі туралы қажетті ақпараттың аз (50%) үлесі болатын жағдай.

Басқару субъектісі сыртқы ортаның қазіргі жағдайы және оның даму перспективалары туралы іс жүзінде ақпараты болмаған кезде стохастикалық ақпараттық жағдай орын алады. Бастықты ақпараттық қолдау үлесі талап етілетін көлемнің 0-ден 25%-на дейін.

5.4. Тәуекелдерді басқару жүйесінде басқару шешімдерін әзірлеу және қабылдау әдістері

Әзірлеу және шешім қабылдау әдістері әдетте екі негізгі сыныпқа бөлінеді: модельдеу және сараптамалық пікір. *Модельдеу әдістері* көбінесе басқару мәселелерін шешуде математикалық модельдерді қолдануға негізделген. Басқару шешімдерін әзірлеу және қабылдау үшін модельдер құру келесі негізгі кезеңдерден тұратын күрделі процедура болып табылады:

- 1) проблеманы шешу;
- 2) талданатын жағдайдың тиімділік критерийін айқындау;
- 3) зерттеліп отырған жағдайға әсер ететін факторларды сандық өлшеу;
- 4) зерттелген жағдайдың математикалық моделін құру;
- 5) үлгінің сандық шешімі және оңтайлы шешімді табу;
- 6) модельдің сәйкестігін және талданатын жағдайдың шешімін тексеру;
- 7) үлгіні түзету және жаңарту.

Ойын теориясының, кезек теориясының, түгендеуді басқарудың және сызықтық бағдарламалаудың модельдері бар.

Ақпарат жетіспеушілігі жағдайында шешімдерді әзірлеу және негіздеу үшін сараптамалық бағалау әдістері қолданылады.

Келесі ерекшеліктерге ие құрылымданбаған мәселелерді шешу үшін сараптамалық бағалау әдістері кеңінен қолданылады:

- бірегей таңдау проблемалары, яғни бұрын кездескен проблемалармен салыстырғанда олардың жаңа ерекшеліктері бар;
- ақпараттың болмауына байланысты балама шешімдерді бағалаудағы белгісіздікпен байланысты;
- мәселенің балама шешімдерін бағалау сапалы сипатқа ие;
- баламаға жалпы баға тек шешім қабылдаушылардың субъективті қалауы негізінде алынады;
- балама бағалауды жеке критерийлер бойынша сарапшылардан емтихан кезінде ғана алуға болады.

Сараптама жүргізу үшін, әдетте, сарапшылардың тиімді жұмыс істеуіне жағдай жасайтын ұйымдық топ құрылады. Осы топтың негізгі міндеттері:

- проблеманы баяндау;
- емтихан рәсімдерін әзірлеу;
- сарапшылар тобын қалыптастыру;
- сарапшылар арасында сауалнама жүргізу;
- алынған ақпаратты өңдеу, ресімдеу және түсіндіру.

Ұжымдарды құру әдісі немесе «шабуыл» – көшкін тәрізді процесс, онда кез-келген идея креативті немесе жағымды сыни реакция тудырады. Delphi әдісінің негізгі мақсаты – көпшілік алдында сөйлеу дағдыларын жақсы меңгерген, бірақ әрқашан ең білікті маман емес адамдардың соңғы нәтижесіне әсерін болдырмайтын, жеке қарым-қатынастағы кейбір адамдардың психологиялық қысымын азайту.

Жоғарыда аталған әдістермен қатар эвристикалық әдістер басқарушылық шешімдерді қабылдау процесінде маңызды рөл атқарады.

Эвристика – бұл тәжірибеге негізделген ережелер, стратегиялар және шешім табуға арналған орынды айтарлықтай шектейтін басқа құралдар. Эвристиканы қолдануға болады:

- аралық нәтижелердің қайталануы;
- міндеттер жағдайындағы қайшылықтар;
- қабылданған шешімдердің орынсыздығы.

Тәуекел психологиясы – менеджментте – шешім қабылдаудағы адам факторын зерттейтін пән, соның ішінде: мінез-құлық заңдылықтары; қабылдау модельдері; белсенділік категориялары, тұлға, белсенділік, ойлау, мотивация.

Көптеген зерттеушілер ұйымдағы шешім қабылдау процесінің тиімділігін зерделеу және талдау кезінде шешім қабылдаушының жеке сипаттамаларының рөлі іс жүзінде назардан тыс қалатынына назар аудара бастады.

Тәжірибелі менеджерлер үшін – әйелдер де, ерлер үшін де – тәжірибесі аз жұмысшыларға қарағанда қауіпті жағдайларда шешім қабылдауға дайын.

Білім беру – шешім қабылдау процесін сипаттайтын негізгі факторлардың бірі. Жоғары білімі бар көшбасшылар анағұрлым ерекше және тәуелсіз шешімдер қабылдайды. Әйелдердің де, ерлердің де білім деңгейі неғұрлым жоғары болса, соғұрлым шешім қабылдау гипотезаларын ұсыну процесі мен олардың бағалау маңыздылығы арасындағы ара-қатынас теңдестірілген болады.

6-ТАРАУ. СЫРТҚЫ ТӘУЕКЕЛДЕР ЖӘНЕ ОНЫ БАСҚАРУ

6.1. Ұйымның сыртқы ортасының сипаттамасы және құрылымы

Ұйымның сыртқы ортасы – ұйымнан тыс және оның қызметіне әсер ететін өзара байланысты факторлардың жиынтығы.

Сыртқы ортаның негізгі сипаттамалары:

1. *Сыртқы факторлардың өзара тәуелділігі мен өзара байланысы* – бір фактордың өзгеруі басқа факторларға әсер ететін күш деңгейі.
2. *Курделілік* – ұйым жауап беруі керек факторлардың саны, сондай-ақ әр фактордың өзгергіштік деңгейі.
3. *Ортаның қозғалғыштығы* – ұйым жағдайында өзгертін жылдамдық. Заманауи ұйымның ортасы жылдамдықтың өсуімен өзгереді.
4. *Белгісіздік* – қоршаған орта туралы ақпараттың мөлшері мен ұйымның ақпараттың нақтылығына деген сенімділігі арасындағы қатынас. Сыртқы орта неғұрлым анық емес болса, тиімді басқару шешімдерін қабылдау соғұрлым қиын болады.

Ұйымның сыртқы факторлары оның тұрақтылығына, тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігіне тікелей немесе жанама әсер етеді.

Ұйымға тікелей әсер ететін факторлар тікелей әсер ету ортасына қатысты – материалдарды, еңбек пен капиталды, заңдар мен үкімет, тұтынушылар мен бәсекелестер, кәсіподақтар.

Жанама әсер ету ортасы ұйымға тікелей әсер етпейтін, бірақ оның жұмысына әсер ететін факторларды қамтиды.

Өмір сүру және өз мақсаттарына жету үшін ұйымдар сыртқы ортадағы өзгерістерге тиімді әрекет етіп, оларға тез бейімделуі керек.

Сыртқы тәуекелдер – бұл ұйымның сыртқы ортасында туындайтын қауіптер. Әдетте, сыртқы тәуекелдердің пайда болуы оларды басқарудың негізгі проблемасын анықтайтын ұйымның басшылығы немесе иелері еркіне тәуелсіз объективті факторлардың әрекетімен байланысты.

Сыртқы тәуекелдердің негізгі себептері тұрақсыз халықаралық және ішкі саяси ахуал, экономикалық дағдарыстар, валюталық тұрақсыздық, сұраныс пен ұсыныс құрылымындағы күтпеген өзгерістер, ғылыми және технологиялық революциялар, табиғи апаттар мен экологиялық апаттар.

Ұйымның қоршаған ортамен байланысты сыртқы тәуекелдер макроэкономикалық және микроэкономикалық болуы мүмкін. Екі факторға да әсер етеді:

- 1) *тікелей әсер ету* – заңнамалық реттеу; билік органдарының озбырлығы, салық жүйесі, серіктестермен қарым-қатынас, бәсекелестік, сыбайлас жемқорлық;
- 2) *жанама әсер* – елдегі саяси және экономикалық жағдай, саланың экономикалық жағдайы, табиғи апаттар, халықаралық оқиғалар.

Барлық ұйымдар ұшырайтын белгілі бір қауіп түрлері бар. Бірақ жалпыға ортақ, сонымен қатар белгілі бір қызмет түрлеріне тән тәуекелдің белгілі бір түрлері бар: мысалы, банктік тәуекелдер сақтандыру қызметіндегі тәуекелдерден ерекшеленеді, ал соңғысы өз кезегінде өнеркәсіп өндірісіндегі тәуекелдерден ерекшеленеді.

Сонымен қатар, қазіргі әлемнің экономикалық және саяси дамуы қауіп-қатердің жаңа түрлерін тудырады, олардың саны мен мөлшерін анықтау өте қиын. Тәуекелдерді басқару жүйесін құру кезінде бірқатар шектеулерді ескеру қажет. Олар әмбебап идеалды жүйенің дамуына жол бермейді, оны мүмкін емес етеді немесе, керісінше, тәуекелдер менеджерлеріне тәуекелдермен жұмыс жасаудың белгілі бір әдістерін қолдануға нұсқау береді. Барлық шектеулерді сыртқы және ішкі деп бөлуге болады.

Сырттай субъект әсер етпейтін шектеулер деп аталады немесе оның әсері өте шектеулі. Әдетте, олар қоршаған орта факторларына жатады. Олардың ішінде:

1. Компанияның әртүрлі аспектілерін реттейтін ережелердегі заңнамалық шектеулер.
2. Шарттар бойынша өзара міндеттемелер бойынша шектеулер.
3. Нарықтағы шектеулер нарықтар мен әлеуметтік жүйелердің қасиеттеріне байланысты. Нарық жағдайлары тәуекелдерді басқару тұрғысынан шектеулер тудырады.

Бұдан әрі біз сыртқы тәуекелдердің негізгі түрлерін (саяси, коммерциялық, қаржылық, салалық және құрылымдық, криминогендік, инновациялық, экологиялық, логистикалық) және оларды басқару әдістерін қарастырамыз.

6.2. Саяси тәуекелдер

Саяси тәуекелдер – шығындар немесе ұйымның мемлекеттік саясатқа байланысты пайда мөлшерін азайту мүмкіндігі.

Саяси тәуекелдердің пайда болуы мемлекет басқару процесінің мүмкін болатын өзгерістерімен, оның қызметінің басым бағыттарындағы өзгерістермен байланысты. Саяси тәуекел сөзсіз кәсіпкерлік қызметке тән,

оны болдырмауға болмайды, оны дұрыс бағалауға және бизнесті жүргізу барысында ескеруге болады.

«Саяси тәуекел» түсінігі алғаш рет американдық корпорациялардың лексикасында пайда болды

Ұйымның қызметіне саяси тәуекелдің әсерін ескерудің маңыздылығы коммерциялық және коммерциялық емес мамандандырылған аналитикалық орталықтардың жаһандық желісінің саяси тәуекелді талдау мен бағалау үшін құрылғандығы куәландырады.

Саяси тәуекелдердің төрт негізгі тобы бар:

- 1) тиісті өтеміз мемлекет меншігіне алу және экспроприация;
- 2) беру;
- 3) шарт контрагент орналасқан елдің билік органдарының әрекеттеріне байланысты бұзылған;
- 4) әскери операциялар мен азаматтық толқулар.

Іс жүзінде, *мемлекет меншігіне алу қаупі* кәсіпкерлер өте кең түсіндіреді – экспроприациядан компанияның мүлкін мәжбүрлеп сатып алуға дейін немесе инвесторлардың активтерді басқаруға қол жетімділігін шектейді.

Аударым тәуекелі ұлттық валютаны шетел валютасына конвертациялаудың мүмкін шектеулерімен байланысты.

Келісімшартты бұзу қаупі келісімшартта қарастырылған айыппұлдар да, арбитраж да көмектеспейтін жағдайларды қамтиды: келісімшарт серіктестің бақылауына жатпайтын себептермен, мысалы, ұлттық заңнамадағы өзгерістерге байланысты бұзылады.

Қарулы қақтығыстар мен азаматтық толқулар қаупі – бұл ұйымдардың үлкен шығындарға ұшырауы және тіпті банкротқа ұшырау қаупі.

Әсер ету географиялық аймағына сәйкес саяси қауіптер шартты түрде ұлттық, аймақтық және ғаламдық болып бөлінеді.

Ұлттық саяси тәуекел – кәсіпкерлік қызметтің нәтижелеріне әсер ететін елдің ішкі саяси жағдайының тұрақсыздығы, сондықтан ұйымдардың қаржылық жағдайының олардың банкроттыққа дейінгі нашарлау қаупі артады.

Аймақтық саяси тәуекелдер белгілі бір аймақтағы елдердің тобын біріктіретін саяси жағдайдың тұрақсыздығына байланысты туындайды.

Жаһандық саяси тәуекелді ескеру кәсіпкерлік қызмет үшін халықаралық нарыққа шығатын ұйымдар үшін де, шетелдік серіктестері бар ұйымдар үшін де маңызды.

Кәсіпкер саяси тәуекелдерге тікелей әсер ете алмайды, өйткені олардың пайда болуы оның қызметінің нәтижелеріне байланысты емес.

6.3. Коммерциялық тәуекелдерді басқарудың ерекшеліктері

Коммерциялық тәуекел – кәсіпкер өндірген немесе сатып алған тауарлар мен қызметтерді сату процесінде туындайтын тәуекел.

Коммерциялық тәуекелдің негізгі себептері:

- ұйым сататын тауарларға деген сұраныстың немесе сұраныстың төмендеуі, бәсекелес тауарлардың жиналуы және сатуға шектеулердің нәтижесінде сату көлемінің төмендеуі;
- кәсіпкерлік жобаны жүзеге асыру барысында тауарлардың сатып алу бағасын көтеру;
- жоспарланғанмен салыстырғанда сатып алу көлемінің күтпеген төмендеуі, бұл бүкіл операция көлемін азайтады және сатылатын тауардың бірлігіне шығындарды көбейтеді (шартты түрде белгіленген шығындар есебінен);
- тауардың жоғалуы немесе айналым процесінде оның сапасының төмендеуі, оның бағасының төмендеуіне әкеледі;
- айыппұлдарды, күтпеген баждар мен шегерімдерді төлеу нәтижесінде жоспарланғанға карағанда бөлу шығындарының өсуі, бұл ұйым пайдасының төмендеуіне әкеледі.

Коммерциялық тәуекел нарықта тауарларды (қызметтерді) сатумен байланысты тәуекелдерді қамтиды; сатып алушы тауарларды (қызметтерді) қабылдаған кезде; сатып алушының төлем қабілеттілігімен; форс-мажор қаупі.

Экономикалық әдебиеттерде коммерциялық тәуекел көбінесе кәсіпкерлікпен анықталады, бірақ коммерциялық тәуекел – кәсіпкерлік тәуекелдің бір түрі ғана.

6.4. Қаржылық тәуекел

Қаржылық тәуекел – қаржылық бизнесте тауардың рөлі валютамен, бағалы қағаздармен немесе қолма-қол ақшамен атқарылатындығына негізделген қаржы ісін немесе қаржылық операцияларды жүзеге асырудан туындайтын тәуекел.

Қаржылық тәуекелдерге келесі тәуекелдер кіреді: – валюта; – несие; – инвестициялар.

Валюталық тәуекел – бұл келісім-шарт жасасу мен оны нақты реттеу арасында орын алуы мүмкін айырбастау бағамының өзгеруіне байланысты қаржылық шығындар ықтималдығы.

Валюталық тәуекелге тәуекелдің үш түрі кіреді: – акция; – аударма; – операциялар.

Ұйымның меншікті капиталы тәуекелі оның активтері мен міндеттемелерінің құны болашақтағы айырбастау бағамының өзгеруіне байланысты жоғары немесе төмен өзгеруі мүмкін (ұлттық валютада). Бұл шетелдік инвестициялар – акциялар немесе борыштық құралдар – шетелдік валютада кіріс алатын инвесторларға да қатысты.

Аудару тәуекелі бухгалтерлік сипатқа ие және фирманың шетел валютасындағы активтері мен міндеттемелерін есепке алу айырмашылығымен байланысты.

Операциялардың тәуекелі – бұл шетел валютасындағы нақты операциялар бойынша қолма-қол ақшаның жоғалуы ықтималдығы. Импорттаушы мен экспорттаушы үшін валюталық тәуекелдерді ажырату қажет.

Экспорттаушы үшін қауіп – бұл төлемді алғанға дейін және келіссөздер кезінде бұйрықты алған немесе растаған кезден бастап шетел валютасының құнсыздануы.

Импорттаушы үшін қауіп-қатер – бұл бұйрықты бекіту күні мен төлем күні арасындағы айырбас бағамының өсуі.

Нарықтық экономика жағдайында тәуекелдердің маңызды түрлерінің бірі несиелік тәуекел болып табылады.

Несиелік тәуекел – ұйымның қаржылық қызметті жүзеге асыру үшін сыртқы қарызды пайдалану нәтижесінде инвестор алдындағы қаржылық міндеттемелерін орындамауымен байланысты тәуекел. Несиелік тәуекел кәсіпорынның өзінің кредиторларымен іскерлік байланысы процесінде туындайды: банк және басқа қаржы институттары; контрагенттер; жеткізушілер мен делдалдар; акционерлер.

Қаржылық тәуекелдің келесі түрі инвестициялар болып табылады.

Инвестициялық тәуекел – әртүрлі жобаларға қаражат салу ерекшелігімен байланысты тәуекел. Экономикалық әдебиеттерде инвестициялар көбінесе бағалы қағаздарға инвестиция салумен байланысты тәуекелдерді білдіреді, бірақ бұл ұғым әлдеқайда кең және ақша салу кезінде туындауы мүмкін барлық тәуекелдерді қамтиды. Инвестициялық тәуекелдер кез-келген бизнес-ұйымның қызметінде маңызды рөл атқарады, өйткені ол инвестициялық нарықта сөзсіз екі бір-біріне қарама-қарсы мәртебеде пайда болады. Бір жағынан, бұл басқа компаниялардың акцияларын немесе басқа да бағалы қағаздарын сатып ала отырып, капиталды инвестициялау нысаны. Екінші жағынан, ұйымның құрылтайшылары бар, олар оны құруға белгілі бір мөлшерде қаражат салған.

6.5. Салалық және құрылымдық тәуекелдердің жалпы сипаттамасы

Әдетте салалардың дамуы белгілі бір заңдарға бағынады. Салалық талдау барысында өндіріс динамикасы, сату көлемі, тауарлық-материалдық құндылықтар, баға мен жалақы деңгейі, пайда, жинақ деңгейлері салалар бойынша да, сондай-ақ бүкіл халық шаруашылығындағы ұқсас көрсеткіштермен салыстырылатын салыстыру жасалады. Экономикасы дамыған елдерде сарапшылар әртүрлі салалардағы жағдайды сипаттайтын стандартты көрсеткіштерге сүйенеді.

Салалық тәуекел – саланың ішінде және басқа салалармен салыстырғанда осы өзгерістердің дәрежесіне байланысты саланың экономикалық жағдайының өзгеруіне байланысты шығындар ықтималдығы.

Өнеркәсіптің өмірлік циклінің кезеңі және салааралық бәсекелестік орта өнеркәсіп кәсіпорындарының жұмысына, демек, салалық тәуекел деңгейіне тікелей байланысты. Салааралық бәсекелестік деңгейі келесі ақпаратты көрсетеді:

- бағалық және бағалық емес бәсекелестік дәрежесі;
- ұйымды салаға кіргізудің жеңілдігі немесе күрделілігі;
- жақын және бәсекеге қабілетті бағамен алмастырғыштардың болуы немесе болмауы;
- тиімді сұраныс деңгейі;
- ұйымның қажетті ресурстарының болуы;
- саяси және әлеуметтік орта.

Құрылымдық тәуекелдер салалық тәуекелдермен тығыз байланысты.

Құрылымдық тәуекел – бұл жалпы алғанда кәсіпкерлік қызметтің белгілі бір түрлерімен байланысты емес және экономиканың кейбір ескірген салаларының жойылуы және басқа, түбегейлі жаңаларының пайда болуы ретінде түсінілетін экономикадағы құрылымдық өзгерістер нәтижесінде пайда болатын нарықтық жағдайлардың нашарлау қаупі.

Құрылымдық өзгерістер әрқашан дерлік жеке өндірушілердің күйреуі, жаңа нарықтар үшін жосықсыз бәсекелестік, жұмыссыздықтың өсуі, қоғамның әлеуметтік және саяси тұрақтылығының төмендеуі сияқты жағымсыз салдарларға ие. Сондықтан, бизнестің тиімділігін қолдау үшін кез-келген кәсіпкер мен менеджер өз жұмысында салалық және құрылымдық тәуекелдерді ескеруі керек.

6.6. Кәсіпкерліктің дамуына криминогендік қауіптердің әсері

Криминогендік қауіп – бұл ұйым жұмыс істейтін аймақтың криминализация дәрежесін көрсететін қауіп.

Криминогендік қауіптердің деңгейі аймақтың криминализация деңгейімен байланысты. Аймақтың криминализациялау дәрежесін келесі көрсеткіштермен сипаттауға болады: қылмыс деңгейі, ашылған қылмыстардың ашылу деңгейі, заңсыз әрекеттерді жасауға бейім халықтың үлесі, халықтың есірткі деңгейі және т.б., елдің әртүрлі аймақтарына қатысты индикаторлардың салыстырмалы талдауы неғұрлым өткір қылмыстық жағдайы бар аумақтарды анықтауға мүмкіндік береді. Бұл ақпарат ұзақ мерзімді инвестицияларды орналастыруда, бизнестің белгілі бір түрін немесе оның еншілес құрылымын ашуда басқарушылық шешімдер қабылдауда үлкен маңызға ие.

Мемлекет криминогендік қауіп-қатердің деңгейін төмендету үшін, ең алдымен, криминогендік деңгейдің төмендеуі, заңнамалық базаны және барлық заңдардың орындалуының тиімді тетіктерін жасауды, криминогендік ортаны жоюды қажет етеді. Деструктивті қақтығыстардың заң күшімен алдын-алуға кепілдік беретін мемлекеттік-құқықтық жүйесі қалыптаспаған қоғамда көлеңкелі экономика өсіп келеді.

Криминогендік экономика – 1) ресми экономикаға жымқыру, пайдакүнемдік қызметтік және экономикалық қылмыс түрінде жасалған экономикалық қылмыс; 2) бақылаудың, шаруашылық қызметтің барлық түрлерінен толығымен жасырын жасырын.

Отандық тәжірибені талдау Қазақстандағы көлеңкелі экономика көлемінің күрт өсуіндегі шешуші рөлді есептеулер мен экономикалық қайта құрулар кезіндегі қателіктер, сондай-ақ қылмыстық кәсіпкерлік пен экономикалық саботаждың өсуі шешкенін көрсетті.

6.7. Инновациялық тәуекелдер

Қазіргі экономиканың дамуы ғылыми-техникалық прогреспен тығыз байланысты. Кәсіпкерлік және экономикалық өмірде ғылым мен техниканың қарқынды дамуына байланысты кәсіпкерлік қызметтің жаңа түрлері үнемі пайда болады, нарықта жаңа өнімдер пайда болады, өндіріске жаңа технологиялар енгізіліп, өнімді жылжытудың дәстүрлі емес әдістері дамуда. Инновацияларды құру және енгізу жөніндегі іс-шаралар әрқашан инновациялық жобаның тиімділігін болжау кезінде белгісіздікке байланысты туындайтын жоғары қауіптермен байланысты.

Инновация қауіп процесі теріс енгізу мүмкіндігі немесе инновацияны енгізу нәтижесі ретінде анықталады.

Инновацияны енгізу кезінде ең үлкен қауіп-қатерлер:

- нарықтың инновациядан бас тартуы;
- инновацияны енгізуден жоспарланған пайданы алмау;
- инновациялық жоспарланған индикаторлардың нақты параметрлеріндегі сәйкессіздіктер;
- инновациялық қызметтің нәтижелерін шартта көрсетілген мерзімде алмау;
- басқа патент иелерінің патенттік құқықтарының бұзылуы;
- компанияның ноу-хауынан айрылу.

Инновациялық қызметтің тиімділігі тәуекелдерді бағалау мен сараптау қаншалықты дәл жүргізілгеніне және оны басқару әдістері қаншалықты дәл анықталғанына байланысты.

Инновациялық тәуекелдер – бұл нарықта күтілетін сұранысты таба алмайтын және жаңа технологиялар игерілген кезде жаңа өнімдер мен қызметтерді өндіріске енгізу кезінде пайда болатын шығындардың ықтималдығы.

Инновациялық тәуекелдер келесі негізгі жағдайларда туындауы мүмкін:

1. Тауарлар мен қызметтерді өндірудің қолданыстағы түрлерімен салыстырғанда арзан әдісін енгізу.
2. Ескі жабдықта жаңа өнім немесе қызмет көрсету.
3. Жаңа жабдыктар мен технологияларды қолдана отырып, жаңа өнім немесе қызмет түрін шығару.

Инновациялық тәуекелдер деңгейі өте жоғары. Орташа алғанда, он инновациялық жобаның төртеуі ғана сәтті аяқталды, қалған алтысы, статистикаға сәйкес, сәтсіздікке ұшырайды. Сондықтан венчурлік капитал компаниялары қаржылық-экономикалық қызметін жоспарлау кезінде кірістіліктің ең жоғары мөлшерін қолданады.

6.8. Экологиялық қауіптерді басқару

Жыл сайын экологиялық проблемалар мен тәуекелдер жалпы қоғам үшін ғана емес, сонымен қатар екі негізгі топқа бөлінген жеке-леген ұйымдар үшін де өзекті болып келеді. Бірінші топқа мемлекеттік органдардың, аймақтық және жергілікті өзін-өзі басқарудың әртүрлі ұйымдары кіреді. Екінші бөлімге әртүрлі меншік формасындағы ірі кәсіпорындар кіреді.

Бірінші және екінші топтарды құрайтын ұйымдар экологиялық қатерлермен тікелей байланысты. Сонымен қатар, бірінші топтың субъектілері экологиялық қауіптер мен қауіптердің ықтимал көзі ретінде бақылаушы және ұстап қалушы органдар, ал екінші топтың кәсіпорындары жиі әрекет етеді. Экологиялық қауіп-қатердің мәнін алты ерекше құрамдас бөлік бойынша анықтауға болады:

- 1) қоршаған ортаға ластаушы заттардың шығарылуы немесе табиғи ресурстардың жоспарланбаған сарқылуы;
- 2) алынған зиянды заттардың мөлшері;
- 3) ластаушы заттың түрі;
- 4) ластаушы әсердің ұзақтығы;
- 5) маусым;
- 6) химиялық немесе физикалық элементтің экологиялық қауіптілік деңгейі.

Экологиялық қауіп-қатер – бұл ластаушы заттардың кездейсоқ шығарылуы немесе табиғи ресурстардың жоспарланбаған патологиялық сарқылуы нәтижесінде қоршаған ортаға зиян келтірудің ықтимал мүмкіндігі. Кездейсоқ ластаушы заттардың шығарылуы да, табиғи ресурстардың жоспарланбаған сарқылуы да «экологиялық апат» терминімен анықталуы мүмкін.

Экологиялық қауіп-қатерді басқарудың мәні, бір жағынан, экологиялық апаттардың туындауының алдын алу, екінші жағынан, олардың жағымсыз салдарын азайту болып табылады.

Экологиялық апаттардың алдын алу негізінен:

- іске асырылуы жоспарланған жобалардың экологиялық зардаптарын нақты болжау;
- экологиялық таза және ресурстарды үнемдейтін технологияларды әзірлеу және енгізу;
- экологиялық таза шаруашылық жүргізуші субъектілерді экономикалық ынталандыру;
- арамдықпен айналысатын кәсіпкерлерді әкімшілік-құқықтық ұстау;
- экологиялық білім мен ақпараттық насихаттың көбірек қолданылуы.

Экологиялық апаттардың жағымсыз салдарын азайтуға экологиялық сақтандыруды қолдану арқылы қол жеткізуге болады. Шетелдік тәжірибеде бұл ұғым көбінесе қауіпті объектілердің иелерінің азаматтық-құқықтық жауапкершілігін технологиялық апат немесе апат нәтижесінде келтірілген залалды үшінші тұлғаларға өтеу қажеттілігіне байланысты сақтандыруды білдіреді.

Отандық әдебиеттер экологиялық сақтандырудың сәл өзгеше түсіндірмесін ұсынады. Оның анықтамасы оған кіретін зиянды заттардың

әсерінен табиғи ортада болатын екі процестерге де, мүліктік сақтандыру мен мүліктік сақтандыру сипаттамаларына негізделген жауапкершілікті сақтандыру.

Кездейсоқ ластанудан сақтандыру көбінесе шығу тегі анықталмайтын, сондықтан бағаланатын және сандық көрсеткіштерде тиісті түрде көрінетін тәуекелдерге бағытталған.

Кездейсоқ ластанудың немесе сарқылудың ерекшелігі оның салдары мен табиғатқа тұрақты антропогендік қысым деп аталатындығының салыстырмалы болмайтындығында. Тіркелген экологиялық залалмен авариялар статистикасы экологиялық апат туралы нақты тұжырымдаманың болмауына байланысты жоқ немесе мүмкін емес. Кәсіпорындар мен өндірістердің экологиялық қауіп-қатерін бағалау әдістемесінің негізгі екі маңызды сұраққа жауап беруге арналған *экологиялық аудит* болуы керек:

- 1) экологиялық сақтандыру жүйесіне енетін белгілі бір объектіде экологиялық апаттың болу ықтималдығы қандай;
- 2) экологиялық апаттың салдарынан болуы мүмкін шығындар мөлшері қандай.

Сақтандыру экологиялық аудиті мәселесін шешудің бірнеше әдіснамалық тәсілдері бар.

Өнеркәсіп өндірісінің қауіптілігі, біріншіден, критикалық мөлшерде қолданылатын зиянды химикаттардың тізбесімен анықталады, екіншіден, ол қоршаған ортаға әсер етудің ең жоғары нормаларынан бірнеше есе асып кету арқылы анықталады, үшіншіден, ол ластану мен болжамды қауіптің есептік мәні негізінде анықталады. зақымдалуы мүмкін.

Экологиялық сақтандыруды дамытудағы іргелі проблемалардың үш блогын бөлуге болады. Бірінші, экономикадағы экологиялық сақтандырудың сипатын, орны мен ролін анықтайтын, оны елдің экологиялық қауіпсіздігін қамтамасыз етудің элементі ретінде, ұлттық маңызы бар. Бұл фактор міндетті экологиялық сақтандыруды енгізу тұжырымдамасының негізі болып табылады. Екінші блок сақтандыру саласындағы объектілерді жатқызу мәселелерін шешуге мүмкіндік беретін сақтандыру экологиялық аудитінің негізгі ережелерін ұсынады. Үшіншісі экологиялық сақтандырудың құқықтық кеңістігін құрайды.

6.9. Логистикалық тәуекелдер

Логистикалық (көліктік) тәуекел – бұл сатушыдан сатып алушыға тасымалдау кезінде тауардың жоғалуы немесе төмендеу әлеуетін көрсететін қауіп. Тәуекелдерді басқарудың логистикалық жүйесінде сатушы мен сатып алушы арасында тасымалдау кезінде тауарлардың

жоғалуы немесе бүлінуі үшін жауапкершіліктің бөліну сипаты маңызды болып табылады.

Бүгінгі таңда халықаралық деңгейде жеткізілім шартын жасасу шарттарын оңтайландыру және стандарттау үшін серіктестер «Инкотермс» деп аталатын белгілі бір ережелер жинағын қолданады. Инкотермс – бұл таңдалған жеткізу режиміне, сондай-ақ ережелерге байланысты контрагенттердің негізгі құқықтары мен міндеттерін қамтитын құжат:

- сатушы мен сатып алушы арасында тауарларды тасымалдау шығындарын бөлу және оларды төлеу бойынша міндеттерді тапсыру сәтін анықтау;
- жүктің өлімі немесе бүліну қаупін беру сәтін анықтау;
- тауардың жеткізілген күнін, яғни сатушының сатып алушыға немесе ол жалдаған тасымалдаушыға нақты жеткізуі.

Реттеу белгілі бір практиканың негізінде әртүрлі тауарларды сатудың, жеткізудің және тасымалдаудың халықаралық келісім-шарттарының орындалуын стандарттайды, өйткені бір елдің ішкі сауда (коммерциялық, азаматтық) заңы көбінесе келісім жасасушы мемлекеттің құқық саласынан өзгеше болады.

Инкотермдердің мемлекеттік деңгейде қабылдануы әртүрлі елдердің сатушылары мен сатып алушыларына көптеген мәселелерден аулақ болуға мүмкіндік береді.

7-ТАРАУ. ІШКІ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

7.1. Ұйымның ішкі ортасы тәуекел аймағы ретінде

Ішкі тәуекелдер ұйымның өзіндік ерекшеліктерімен байланысты. Ұйымда ішкі орта немесе ұйымның ішкі айналымы болады. Ішкі айналымылар ұйымдағы жағдаят факторлары болып табылады. Ұйымның ішкі ортасының негізгі ауыспалыларына мақсаттар мен міндеттер, құрылым, технология, персонал (адамдар) т.б.

Ұйымның құрылымы – бұл ұйымның мақсаттарына тиімді қол жеткізуге мүмкіндік беретін басқару деңгейлері мен функционалды бағыттар арасындағы байланыстар мен қатынастардың жиынтығы.

Ұйымның мақсаттары – бұл ұйым мүшелері қалаған нақты нәтижелер.

Тапсырма дегеніміз – белгілі бір уақыт аралығында белгілі бір жолмен орындалуы керек жұмыс.

Технология – қажетті тауарлар мен қызметтерді алу үшін шикізатты түрлендірудің кез-келген құралы.

Белгілі бір технологияның түпкілікті жарамдылығын адамдар өздерінің тұтынушылық таңдауын жасаған кезде анықтайды.

Кадрлар кез-келген басқару моделінің негізгі факторы болып табылады.

Көшбасшы үшін үлкен мәнге ие жеке мінез-құлық аспектілері – қабілеттер, дарындылық, қатынастар, қажеттіліктер, құндылықтар, үміттер мен қабылдау. Менеджмент құратын орта көп жағдайда үлкен мәнге ие және қызметкерлердің іс-әрекетіне әсер етеді, сондықтан менеджерлер қоршаған орта ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететініне көз жеткізуге тырысуы керек.

Осылайша, ішкі қауіп-қатердің негізгі түрі – бұл белгілі бір жағдайларда адамдардың мінез-құлқын болжаудың практикалық мүмкін еместігіне байланысты персонал.

Қолданыстағы жағдайларға сәйкес келетін тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін құру үшін көбінесе ұйымның реттеуі мүмкін және оның ерекшеліктері мен мүмкіндіктеріне тәуелді ішкі шектеулерді ескеру қажет. Ішкі шектеулер шартты түрде институционалды, бюджеттік және ақпараттық болып бөлінеді.

Институционалды шектеулер белгілі бір компанияға ұйым ретінде (қоғамдық «институт») тән. Бұл жалпы корпоративтік мәдениеттің тәуе-

келдерді басқару процесіне әсерін қамтиды. Ұсынылған барлық шаралар компанияның ұйым ретінде сипаттамаларын ескеруі керек.

Бюджеттік шектеулер қаржыландыру лимиттерінің болуына байланысты және қатаң болып табылады. Бұл ішкі шектеулердің болуына қарамастан, яғни оларды түзетуге болады, тәуекел менеджері әрдайым басшылықтан ала алмайды жоспарланған іс-шараларды жүзеге асыру үшін қажетті қаржыландыру.

Ақпараттық шектеулер ұйымның тәуекелдерді басқару үшін деректерді жылдам жинау және өңдеу қабілеттілігін сипаттайды. Барлық тәуекелдерді мүмкіндігінше толығымен ескеру идеясы ұйымдағы қуатты және жақсы құрылымдалған ақпараттық жүйені қажет етеді. Мұндай жүйені құру елеулі бастапқы инвестицияларсыз мүмкін емес, содан кейін маңызды шығындар қажет болмайды.

Ішкі шектеулерді ескере отырып қабылданған нақты шешімдердің тиімділігі ұйым басшылығының және тәуекелдерді басқаруға жауапты тұлғалардың құзыретіне байланысты болады.

7.2. Ішкі тәуекелдерді басқарудың дисфункциялары

Ішкі тәуекелдер басқару жүйесінің қисынсыз нәтижесі болып табылатындықтан, нәтижесінде «әкімшілік қауіптер» туындайды.

Әкімшілік тәуекелдердің пайда болуының басты шарты – басқару функцияларына тікелей қарама-қайшы келетін құбылыс болып табылатын басқару (әкімшілік) дисфункциялар.

Әкімшілік дисфункциялар – бұл ұйымда өзінің жұмыс мақсаттарына қол жеткізуге кедергі болатын өздігінен пайда болатын қызмет.

Басқарушылық дисфункцияның негізгі себептері:

- ұйымның миссиясы мен мақсаттарын дұрыс тұжырымдамау;
- орта менеджерлер мен тікелей орындаушылардың миссия мазмұнын және ұйым жұмысының мақсаттарын дұрыс немесе толық білмеуі;
- сыртқы және ішкі коммуникациялардың нашар қалыптасқан процестері;
- басқарушылық және атқарушы жұмысты қисынсыз ұйымдастыру;
- өндірісті техникалық қолдаудың төмен деңгейі;
- басқару шешімдерін қабылдау үшін қажетті ақпараттың болмауы;
- теріс ынталандыру әдістерін негізсіз жиі қолдану;
- өкілеттіктер мен міндеттердің жеткіліксіз нақты бөлінуі;
- қос қуат.

Әкімшілік тәуекелдердің барлық жиынтығын үш негізгі топқа бөлуге болады: техникалық; әлеуметтік; психологиялық.

Әкімшілік тәуекелдер.

Бірінші топ өндірістік тәуекелдердің көп кездесетін түріне байланысты және еңбекті ұтымсыз ұйымдастырумен, техникалық жабдықталмаған және персонал біліктілігінің төмен деңгейімен байланысты техникалық тәуекелдерден тұрады.

Екінші топқа әлеуметтік тәуекелдер кіреді, олардың пайда болуы, әдетте, ұйым басшылығының персоналды ынталандыру бойынша жеткіліксіз жұмысының нәтижесі болып табылады және әртүрлі қақтығыстарда көрініс табады.

Үшінші топ – психологиялық қауіптер, олардың себебі стресс және олардың радикалды теріс көрінісі – стресс. Олар ұжымдағы тұрақсыз әлеуметтік-психологиялық жағдайда немесе дағдарыс жағдайында туындайды.

Ішкі тәуекелдер ұйымның ішінде пайда болады, сондықтан менеджерлердің оларға тікелей ықпал ету мүмкіндігі болады. Әкімшілік, басқарушылық, тәртіптік, әлеуметтік, психологиялық және т.б. сияқты тікелей басқару әдістері әдетте әкімшілік тәуекелдерді басқару үшін қолданылады.

7.3. Техникалық және өндірістік тәуекелдерді басқару

Тиімді кәсіпкерлік қызмет жаңа жабдықтар мен технологияларды игерумен, қорларды іздеумен, өндіріс қарқындылығын арттырумен байланысты. Жаңа жабдықтар мен технологияларды енгізу табиғатқа, адамдарға, өндіріске айтарлықтай зиян келтіретін техногендік апаттар қаупін тудырады. Бұл жағдайда біз техникалық тәуекел туралы айтып отырмыз.

Техникалық қауіп-қатер өндірісті ұйымдастыру дәрежесімен, алдына алу шараларын жүзеге асырумен, жабдықты өздігінен жөндеу мүмкіндігімен анықталады.

Техникалық тәуекелдерге мыналардың нәтижесінде шығындар ықтималдығы кіреді:

- ғылыми-зерттеу жұмысының теріс нәтижелері;
- жобалау және технологиялық әзірлеу кезінде жоспарланған техникалық параметрлерге қол жеткізбеу;
- жаңа әзірлемелер нәтижелерін игеруге мүмкіндік бермейтін өндірістің төмен технологиялық мүмкіндіктері;
- жаңа технологиялар мен проблемаларды қайталама немесе кешіктірілген көріністердің өнімдерін пайдалану кезінде пайда болу;
- жабдықтың істен шығуы және істен шығуы және т.б.

Өндірістік тәуекелдер техникалық тәуекелдермен өте тығыз байланысты.

Өндірістік тәуекел кәсіпкерлер кез-келген өндірістік қызметті жүзеге асыру процесінде, шикізатты дұрыс пайдаланбау, шығындардың өсуі, жұмыс уақытының жоғалуы, өндірістің жаңа әдістерін қолдану проблемаларына тап болады.

Кәсіптік қауіптің негізгі себептері:

- еңбек өнімділігінің төмендеуі, жабдықтың жұмыс істемеуі, жұмыс уақытын жоғалту, шикізаттың қажетті мөлшерінің болмауы, өнімнің сатылымының төмендеуі салдарынан өнім өндіру мен сатудың жоспарланған көлемінің төмендеуі;
- сапаның жеткіліксіздігіне, нарық конъюнктурасының қолайсыз өзгеруіне және сұраныстың төмендеуіне байланысты бағаның төмендеуі;
- шикізаттың, отынның, энергияның қымбаттауы нәтижесінде материалдық шығындардың өсуі, сондай-ақ тасымалдау шығындарының, сауда шығындарының, үстеме және басқа да кездейсоқ шығындардың ұлғаюы;
- жалақы қорының жоспарланған саннан асуы немесе қызметкерлерге жоғары жалақы төлеу есебінен өсуі;
- салықтық төлемдер мен басқа да аударымдардың ұлғаюы;
- жеткізу тәртібі төмен, отын мен электр энергиясының үзілуі;
- жабдықтың физикалық және моральдық тозуы.

Барлық деңгейдегі менеджерлерден мұқият болуды талап ететін персонал жұмысындағы қателіктер мен қателіктер өндірістік тәуекелдер жүйесінде ерекше орын алады. Менеджерлердің екі форманы: *конструктивті және деструктивті* болуы мүмкін бағыныштылардың қателіктеріне қатынасы үлкен мәнге ие.

Көптеген менеджерлер деструктивті көзқарасты ұстанады. Деструктивті көзқарас тұрғысынан, орындаушылардың қателіктері бөтен элемент ретінде қарастырылады, әдеттегі өндіріс процесіне тән емес, сондықтан оларды мүмкіндігінше тез жою керек. Кәдімгі орындаушылардың қателіктері әрдайым шығындарға әкеп соғады және сайып келгенде, кәсіпорын тиімділігінің айтарлықтай төмендеуіне әкелуі мүмкін.

Мақсатты конструктивті тұжырымдау, оны оң мотивациялық көзқараспен нығайту арқасында өндірістік қызметтің тиімділігін арттыруға болады. Позитивті мотивациялық қатынастың мәні, егер ол алған тапсырманы сәтті орындаған жағдайда, бағынышты адамның кез-

келген жедел қажеттіліктерін қанағаттандыру. Позитивті мотивациялық мысалдар: жалақыны көтеру, сыйлықақы төлеу, жылжыту, әрі қарай оқу және біліктілігін арттыру үшін мүмкіндіктер беру және т.б.

Жоғарыда аталған шараларды қолдану менеджерге кадрлық қателіктермен емес, оларды басқаруға, ұйымда өзін-өзі реттеу жүйесінің пайда болуы мен дамуына байланысты оңтайлы қолайлы деңгейде ұстап тұруға мүмкіндік береді.

Сәтсіздіктен қорғаудың автоматтандырылған жүйесін құрудың үш негізгі әдісі:

1. Тірі еңбекті машинамен алмастыру.
2. Жеке қолмен жасалатын еңбек операцияларының көшірмесі.
3. Адамның мүмкін болатын қателіктерін жою мақсатында оның еңбек әрекетін автоматтандырылған басқару.

Тірі еңбекті машинамен алмастыру еңбекті механикаландыру және автоматтандыру арқылы жүзеге асырылады. Еңбекті механикаландыру – бұл қол еңбегін жұмысшылардың машиналар мен механизмдердің белсенділігімен алмастыру. Автоматтандыру адамның зияткерлік жұмысын машинаның иығына, соның ішінде басқару функцияларына ауыстыруға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, өндіріс механизмінің сенімділігі төмен фактор – адам – толығымен ауыстырылады, неғұрлым сенімді фактор – машиналар мен автоматты машиналар.

Ұйымның практикалық қызметінде «қателікке жол беру» принципін іске асыру үшін жетекші:

1. Өнімнің сапасы мен қызметкерлердің өндірістік тиімділігін конструктивті түрде қамтамасыз ету мақсаттарын тұжырымдау.
2. Мердігерге жалақыны көтеру, бонустық төлемдер, мансаптық жоғарылату және т.б. түрінде өз міндеттерін адал орындағаны үшін тиісті және әділ сыйақы төлеуге кепілдік беретін мақсаттар мен міндеттер қоюды мотивациялық қатынастармен қатар жүріңіз.
3. Ұйымның ішкі ортасында кадрлардың еңбек қызметін өзін-өзі реттеу жүйесінің қалыптасуы, дамуы және қалыпты жұмыс істеуі үшін қажетті жағдайлар жасау және қолдау.
4. Ұйымда жұмысшылардың автоматтандырылуына, механикаландырылуына және зияткерлік жұмысына негізделген авариялардан қорғаудың автоматтандырылған жүйесін құру бойынша шаралар қабылдау.
5. Жұмыс аймағында қолайлы әлеуметтік-психологиялық климаттың сақталуын үнемі қадағалап отыру.

7.4. Әлеуметтік тәуекелдерді басқарудың ерекшеліктері

Әкімшілік қауіптердің әлеуметтік тобы ұйымішілік қақтығыстарға негізделген. Қақтығыс оның ең жалпы түрінде, мүдделері қайшы келетін адамдар мен әлеуметтік топтардың қақтығысы ретінде анықталуы мүмкін.

Ұйымдағы жанжалдың ең қауіпті салдары – дағдарыстық жағдайды құру. Жанжалдар тек теріс емес, сонымен қатар оң рөл атқарады. Жанжал туралы қазіргі көзқарас – бұл ұйымда, тіпті тиімді басқарумен бірге, кейбір қақтығыстар мүмкін емес, сонымен қатар қажет. Олар команданы «шайқайды», ұйымды «әдеттегіден және құлдыраудан» сақтайды.

Кез-келген қақтығыс жанжал тараптары (қарсыластар) мен қақтығыс объектісінен тұратын қақтығыс жағдайынан басталады.

Қақтығысушы тараптардың құрамына байланысты қақтығыстардың төрт негізгі түрі бөлінеді: тұлғашылық, тұлғааралық, жеке адам мен топтың арасындағы, топтық.

Нормадан тыс қақтығыстар ұйымның талаптары жеке қажеттіліктерге сәйкес келмеуіне байланысты, сондай-ақ бір адамға оның жұмысының нәтижелері туралы қайшылықты талаптар қойылған кезде туындайды. Жанжал жұмыс жүктемесіне немесе жүктемеге жауап болуы мүмкін.

Тұлғааралық қақтығыс дегеніміз – әртүрлі көзқарастағы адамдардың психологиялық қақтығысы. Бұл ұйымдағы қақтығыстардың ең көп таралған түрі, шектеулі ресурстар, мәртебе, басқару иерархиясындағы орын, капитал, еңбек үшін күресетін адамдар түрінде көрінеді. Ол өзін әртүрлі белгілері, көзқарастары мен құндылықтары бар адамдар арасындағы қақтығыс ретінде көрсете алады. Ұйымның басқару жүйесінде пайда болатын тұлғааралық қақтығыстар негізгі екі топқа бөлінеді: көлденең және тік.

Жеке тұлға мен топ арасындағы жанжал, жеке адамның мүдделері мен ұстанымдары бүкіл топтың мүдделерінен өзгеше болған кезде пайда болады.

Топтар арасындағы қақтығыстар ұйым ішінде жұмыс істейтін ресми және бейресми әлеуметтік топтардың, сондай-ақ кәсіподақтар мен әкімшіліктің арасында пайда болады. Олар көзқарастар мен мүдделердегі айырмашылықтардан туындайды, өйткені әрқайсысы өздеріне қажетті ресурстарды алуға тырысады.

Менеджер қақтығыстарды басқару аясында қолданатын үш негізгі әдіс:

1. *Бейтараптықты сақтау* қақтығыс конструктивті түрде өтіп, басшының араласуынсыз және ұйым мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етсе ғана негізделген болады.
2. *Компромисс* деструктивті қақтығысты сындарлыға айналдыруға мүмкіндік береді.
3. *Күштік араласуды* объективті себептермен конструктивті жанжалға айналдырмайтын деструктивті қақтығыстарды бейтараптандыру үшін жетекші қолданады.

7.5. Психологиялық қауіптер

Психологиялық қауіп-қатердің себебі стресс және олардың радикалды теріс көрінісі – стресс. Күйзеліске деген импульс тақырыпты ішкі бағалауды бастайтын әдеттегіден тыс жағдайларды береді.

Стресс, біріншіден, адамның жеке жүйке күйі, оны қабылдау кезіндегі қоршаған шындық күткеннен айтарлықтай ерекшеленеді. Екіншіден, стресс дегеніміз – организмнің өзін-өзі сақтауға бағытталған жағдайға бейімделуінің психологиялық процесі.

Стресс – бұл адам ағзасындағы екі радикалды жағдайдың бірі, атап айтқанда максималды стресс. Дененің күйі, кернеудің керісінше – релаксация, яғни толық релаксация.

Осылайша, стресс, релаксация сияқты, визуалды бақылауға мүмкін емес сапалы түсінік. Қазіргі уақытта стресске деген теріс көзқарастың негізгі себебі төмендегідей. Қоғам дамуымен жеке адамның өмір сүру жағдайлары айтарлықтай өзгерді. Егер қарабайыр жағдайда стресс механизмі мінсіз және толық жұмыс істеген болса, онда қазіргі өмір оған айтарлықтай шектеулер қояды.

Осылайша, қалыпты стресс механизмінің құрылымында төрт негізгі элемент бар:

- 1) теріс те, оң да болуы мүмкін сыртқы әсер;
- 2) адам ағзасында сыртқы әсерлердің әсерінен пайда болатын шиеленісу жағдайы;
- 3) белсенді әрекет, яғни сыртқы әсерге реакция;
- 4) релаксация (немесе релаксация).

Пайда болу себебіне байланысты стресстің екі түрі ажыратылады: физиологиялық және психологиялық.

Физиологиялық стресс шаршағандықтың маңызды массасының немесе адам ағзасына басқа физикалық әсерлердің (алкогольмен улану, зиянды радиация, қатты шу және т.б.) жиналуына байланысты пайда болады.

Психологиялық стресс өз кезегінде эмоционалды және ақпараттық болып бөлінеді. Эмоционалды стресстің себебі адамның жарқын тәжірибесі болуы мүмкін, ал ақпараттың стресстері әртүрлі ақпараттың миға шамадан тыс жүктелуі жағдайында болады.

Осылайша, бұл жағдайда стресстің бірінші элементі болады, яғни сыртқы әсер, ал екінші элемент – күйзеліс. Үшінші және төртінші элементтер адамның қоғамда қалыптасқан мінез-құлық нормаларын сақтау қажеттілігіне байланысты бұғатталады. Егер адамның өміріне теріс сыртқы әсерлер ұзақ уақыт бойына пайда болса, денеде созылмалы күйзеліс, яғни күйзеліс пайда болады.

Ұйым ішінде күйзелісті және оның теріс салдарын бейтараптандыруды екі негізгі жолмен жасауға болады:

1. Стресс базасын жою және олардың санын азайту мақсатында басқару жүйесіне өзгертулер енгізіңіз.
2. Стресстің теріс әсерін бейтараптандыру үшін нақты жеке шаралар қабылдаңыз.

Қайғы-қасіреттің жағымсыз салдарын бейтараптандыруға әртүрлі тәсілдер бар, ең алдымен бұл жеке шаралар.

Қайғы-қасіреттің жағымсыз әсерлерін бейтараптандырудың көптеген басқа әдістері бар, бірақ олардың барлығында ортақ нәрсе бар – олардың кез-келгені релаксация процесіне негізделген.

Релаксация – бұл физикалық немесе психикалық күйзелістен ішінара немесе толық арылуға болатын әдіс. Релаксация өте пайдалы және оны игеру өте оңай – ол арнайы білімді немесе тіпті табиғи сыйлықты қажет етпейді. Бірақ бір міндетті шарт бар – мотивация, яғни әркім неліктен релаксацияны игергісі келетінін білуі керек.

Релаксациялық гимнастика жаттығуларын жеке бөлмеде, көзді жұмбастан жүргізген жөн, сондықтан кәсіпорындарда психологиялық релаксация бөлмелері жасалады.

Жаттығудың мақсаты – бұлшық еттердің толық релаксациясы. Толық бұлшықет релаксациясы психикаға жағымды әсер етеді.

Көптеген ұйымдарда қызметкерлердің жеке демалу процесін басқаруға болатын және тиімді ете алатын кәсіби психологтар жұмыс істейді.

8-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІ

8.1. Тәуекелдерді басқару процесін ұйымдастыру

«Тәуекелдерді басқару» түсінігі.

Кез келген қызмет саласындағы тәуекелдерді басқарудың барлық жүйелерінің негізгі міндеті – бұл ғылымның жетістіктері мен шектеулі ресурстарды тиімді пайдалану, операция нәтижелерін болжамды ету үшін қол жетімді, яғни осы нәтижелерге қатысты белгісіздіктерді азайту.

Тәуекелдерді басқару әрдайым бірізділікпен орындалмайтын бірнеше кезеңдер немесе қадамдардан тұратын күрделі процесс. Тәуекелдерді басқару – бұл тұрақты негізде тәуекелдерді айқындау және талдау, оларды өлшеу, олармен жұмыс істеу жолдарын іздеу және қабылданған шаралардың тиімділігі.

Тәуекелдерді басқарудың жалпы схемасы кез-келген ұйымдар, кәсіпорындар, әлеуметтік жүйелер, жеке тұлғалар үшін бірдей. Ол кез-келген мәселені шешудің дәстүрлі тәсіліне негізделген:

- мәселенің тұжырымы;
- шешім үшін ақпарат жинау;
- шешім қабылдау;
- шешімді орындау;
- іске асыруды және реттеуді бақылау.

Мәселе туындаған кезде оны шешу керек пе және қандай нәтижеге қол жеткізу керек екендігі анықталады, яғни мәселе алдымен тұжырымдалады.

Бұдан кейін дұрыс шешім қабылдау үшін қажетті ақпаратты жинау және талдау жүргізіледі. Әйтпесе, толық емес немесе дұрыс емес ақпаратқа сүйене отырып, мақсаттарыңызға қол жеткізу мүмкін емес.

Мақсаттар мен шарттарға сүйене отырып, олар мүмкін шешімдерді істейді және осы жағдайда олардың қолданылуын бағалайды.

Іздеу нәтижелеріне сәйкес ең оңтайлы шешім таңдалады және енгізіледі.

Соңғы кезеңде нәтижелерге талдау жасалады.

Тәуекелдерді басқару жүйесі де ұқсас схемаға сәйкес жасалады, бірақ кейбір кезеңдер кіші сатыларға бөлінеді және олардың өзіндік атаулары болады.

Тәуекелдерді басқару жүйесінің жалпы сипаттамасы.

Тәуекелдерді басқару жүйесі бірнеше сатыдан тұрады.

Қадам 1. *Ұйымның мақсаттарын анықтау.*

Тәуекелдерді басқару жүйесіне кіріспес бұрын менеджмент ұйымның мақсаттарын нақты анықтауы керек.

2-қадам. *Тәуекелдерді басқару қажеттілігін түсіну және тәуекелдерді басқару жүйесін құру туралы шешім қабылдау.*

Тәуекелдерді басқару жүйесін құру туралы шешім осы жағдайларды түсінудің табиғи салдары болып табылады. Бұл сонымен қатар менеджменттің осы жүйені құруға және ұстауға кететін шығындарға дұрыс қатынасын қамтамасыз етеді.

Мәселенің тұжырымы:

1. Ұйым мақсаттарын анықтау.
2. Тәуекелдерді басқару жүйесін құру туралы шешім қабылдау.
3. Тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен талаптарын анықтау.

4. Тәуекелдерді басқару жүйесінің шектеулерін анықтау.

Тәуекелдерді бағалау – тәуекелдерді талдау; Тәуекелді бағалау:

5. Тәуекелді сәйкестендіру.
6. Тәуекелдерді өлшеу (мөлшерлеу).
7. Тәуекелдердің маңыздылығының өлшемдерін анықтау.
8. Маңыздылығы бойынша тәуекел дәрежесі.

Тәуекелді емдеу:

9. Тәуекелдерді басқарудың мүмкін болатын шараларын талдау.
10. Тәуекелдерді емдеу шараларын таңдау.
11. Тәуекелдерді өндеудің таңдалған шараларын орындау.

Мониторинг және түзету:

12. Тәуекелдерді басқару нәтижелерін бақылау.
13. Тәуекелдерді басқару жүйесін түзету.

3-қадам. *Тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен талаптарын анықтау.*

4-қадам. *Тәуекелдерді басқару жүйесінің шектеулерін анықтау.*

5-қадам. *Тәуекелдерді анықтау.*

6-қадам. *Тәуекелдерді өлшеу (мөлшерлеу).*

Қадам 7. *Тәуекелдердің маңыздылығының өлшемдерін анықтау.*

8-қадам. *Маңыздылығы бойынша тәуекел дәрежесі.*

9-қадам. *Тәуекелдерді басқарудың мүмкін болатын шараларын талдау.*

10-қадам. *Тәуекелдерді жою бойынша шараларды таңдау.*

11-қадам. *Тәуекелдерді жоюдың таңдалған шараларын орындау.*

12-қадам. *Тәуекелдерді басқару нәтижелерін бақылау.*

13-қадам. *Тәуекелдерді басқару жүйесін түзету.*

Тәуекелдерді басқарудың түрлі процедуралары әдетте ұқсас және жоғарыда аталған барлық кезеңдерді қамтиды. Әдеттегідей, бұл процесс

түзету үшін алдыңғы кезеңдерге өту мүмкін болатын дәйекті қадамдар сериясын жүзеге асыру түрінде ұсынылады. Әр түрлі көздерден алынған тәуекелдерді басқару сызбаларын талдағанда, есіңізде болсын:

- тәуекелдерді басқару процесі сызықты емес, керісінше қатар жүреді; оның дәстүрлі циклдік көрсетілімі әдістемелік тұрғыдан көрнекі болып табылады;
- барлық кезеңдер арасында байланыс бар, олар көбінесе диаграммада көрсетілмейді;
- сатылардың (сатылардың) басқа атаулары болуы мүмкін, ал бірнеше сатыларды біріктіруге болады немесе керісінше, кезеңді кіші сатыға немесе операцияға бөлуге болады.

8.2. Тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен шектеулері

Ұйымның жалпы мақсаттары оның басшылығымен анықталады және ресми құжатта жарияланады. Тәуекелдерді басқару жүйесіне нақты міндеттер мен талаптарды тәуекелдерді басқаруға жауапты тұлғалар белгілейді және осы қызмет бағытын реттейтін негізгі құжатта тіркеледі.

Тәуекелдерді басқару жүйесіне қойылатын барлық талаптар екі санатқа бөлінеді:

- 1) тәуекелді жүзеге асырудың алдындағы сатыдағы талаптар;
- 2) тәуекел туындаған кезде қол жеткізуге болатын мақсаттар.

Тәуекел жағдайында басқару жүйесінің мақсаттары.

Ұйымның стратегиялық мақсаттарына, оның қызметінің сипаттамаларына байланысты тәуекелдерді басқару жүйесіне келесі мақсаттар қойылуы мүмкін:

- 1) ұйымның өмір сүруі;
- 2) бизнестің үздіксіздігі;
- 3) пайданы сақтау;
- 4) тұрақтылық көрсеткіштері;
- 5) өсуді жалғастыру.

1. Ұйымның өмір сүруі.

Аман қалу критерийі: тәуекелді жүзеге асыру ұйымның түпкілікті тоқтатылуына әкелмеуі керек, алайда кәсіпорынның уақытша тоқтатылуы мүмкін.

Алғашқы жуықтауда, жұмысты жалғастыру үшін кәсіпорын кез-келген жағдайда:

- басқару жүйесі (барлық ресурстарды қызметті жүзеге асыру үшін бір тұтасқа біріктіретін ұйымдық құрылым);

- материалдық ресурстар (жабдық, шикізат және материалдар);
- еңбек ресурстары (менеджерлер мен орындаушылар);
- жетіспейтін ресурстар мен қол жетімді мазмұнды алуға арналған қаржы құралдары;
- қызметті жалғастырудың заңды мүмкіндігі (атап айтқанда, мемлекеттік органдардан, мердігерлерден және басқа тұлғалардан талаптардың болмауы немесе оларды қанағаттандыру мүмкіндігі).

Тіршілікті қалай қамтамасыз ету керектігін түсіну үшін тәуекелдерді басқарушыларға ресурстардың минималды қолайлы деңгейлері мен оларды сақтау тәсілдерін ұсыну маңызды.

2. Баратын алаңдаушылық.

Үздіксіздік критерийі: тәуекелдерді іске асыру жағдайында ұйымның қызметіндегі үзілістердің ұзақтығы кейбір сыни мәндерден аспауы керек.

Үзілістердің қай процесі маңызды, үзілістердің рұқсат етілетін ұзақтығы ұйымның типі мен сипаттамаларына байланысты.

Бизнестің үздіксіздігін қамтамасыз етуге бағытталған тәуекелдерді басқару бағдарламасын әзірлеу үшін мыналарды нақты анықтау қажет:

- үздіксіз орындалуға тиісті қызмет түрлері (операциялар);
- процестердің үзілуіне себеп болатын құбылыстар (оқиғалар);
- материалдық және материалдық емес ресурстар, олар мұндай оқиғалар туындаған кезде жедел қол жетімді болуы керек;
- осы ресурстармен қамтамасыз ету көздері.

3. Пайданы үнемдеу.

Пайданы сақтау критерийлері: тәуекелді жүзеге асырған кезде ұйымның белгілі бір кезеңдегі пайдасы белгілі бір минималды деңгейден төмен болмауы керек.

Нысаналы мақсат ретінде олар кірістер мен шығыстар арасындағы айырмашылықты басшылыққа алады.

Басшылық пайданы сақтаудың минималды рұқсат етілетін деңгейін ғана емес, сонымен бірге оның нәтижелері бойынша немесе шектеуді бұзбау керек кезеңді анықтайды. Осы мақсатқа жету тәуекелдерді басқару жүйесіне шығындарды едәуір арттыруды талап етеді, ал кейбір ұйымдар қаржылық есептілікте шығындарды есепке алудан гөрі тәуекелдерді басқаруға көбірек ақша жұмсауды жөн көреді.

4. Көрсеткіштердің тұрақтылығы.

Индикаторлардың тұрақтылығының критерийлері: тәуекелдерді іске асыру келесі есепті кезеңдерде белгілі бір көрсеткіштердің құбылмалы шегінен асып кетуіне жол бермеуі керек.

Мақсатты таңдауды және есеп беру кезеңдерінің санын компанияның стратегиялық мақсаттарына сүйене отырып анықтайды.

5. Үздіксіз өсу.

Үздіксіз өсу критерийі: тәуекелді жүзеге асыру белгілі бір көрсеткіштердің өсу қарқынын бәсеңдетпеуі керек.

Өсім көрсеткіштерін басшылық анықтайды. Өсудің міндетін іске асыру максималды ресурстарды пайдалануды талап етеді. Сонымен бірге, тәуекелдерді басқару бағдарламасын жүзеге асыру олардан қорғану үшін кейбір ресурстарды бөледі және нәтижесінде өсуді бәсеңдетуі мүмкін.

Жоғарыда аталған мақсаттарды «қажеттілік – шығындар» өлшемі бойынша салыстырыңыз. Аталған мақсаттардың әрқайсысы, бірінші мақсаттардан басқа, алдыңғы барлық міндеттерді орындау қажеттілігін қарастырады. Алғашқы екі міндет – өмір сүру және сабақтастық – «операциялық» деп атауға болады, өйткені олар қабілетті сақтауға ерекше көңіл бөледі белгілі бір процестерді орындауды жалғастырыңыз. Мүмкін болатын соңғы үш мақсат қаржылық сипатқа ие, өйткені олар қызметтің міндетті түрде жалғасуын ғана емес, сонымен қатар оның қаржылық-экономикалық көрсеткіштеріне қойылатын талаптарды белгілейді.

Егер біз тәуекелдерді басқарудың аталған мақсаттарын олардың әртүрлі ұйымдарға қажеттілік дәрежесі мен оларға қол жеткізуге кететін шығындар деңгейімен салыстырсақ, онда өмір сүру барлық дерлік компаниялар үшін ең маңызды мақсат болып табылады. Оған жету шығындары басқа мақсаттарды қамтамасыз етуге жұмсалған шығындармен салыстырғанда аз. Үздіксіздік аз ұйымдар үшін маңызды, өйткені кейбір іс-шаралар негізгі процестерді жүзеге асыруда айтарлықтай үлкен үзілістерге мүмкіндік береді. Соңғы екі қаржылық мақсат, ең алдымен, нарықтық құнын ұстап тұруға және арттыруға мән беретін ұйымдар үшін маңызды. Олар қымбатқа түседі, өйткені ықтимал зардаптарды қаржыландырудың сенімді бағдарламасын құру және қауіп-қатердің алдын-алу үшін техникалық тұрғыдан кешенді шаралар жүргізу қажет. Үздіксіз өсу барлық алға қойылған мақсаттардың ішіндегі ең өршіл және «қымбат» болып табылады, сондықтан оны барлық ұйымдар орната бермейді.

Іске асырудың алдында тәуекелдерді басқару жүйесінің талаптары.

Тәуекелдерді басқару жүйесі:

- 1) тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз етуге;
- 2) негізсіз шығындар тудырмауға;
- 3) заңды бұзбауға.

1. Тәуекелдің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету.

«Қабылданатын» термині ұйым үшін белгілі бір қауіптің рұқсат етілген дәрежесін бағалауға құқығы бар белгілі бір тұлғаның немесе адамдар тобының болуын білдіреді.

Тәуекелдің пайда болуынан бұрын оның деңгейі туралы қорытынды жасау үшін, жанама көрсеткіштердің негізінде қажет. Олар гетерогенді деректерді қамтиды, мысалы:

- өндірістегі жазатайым оқиғалардың азаюы немесе өсуі;
- ғылыми есептеулер немесе төтенше жағдайлардың даму болжамдары;
- еңбек қорғау, өрт қауіпсіздігі және т.б. саласындағы инспекциялық органдардың талаптарының болуы немесе болмауы;
- тәуекелдерді басқаруға жауапты адамның сенімді немесе сенімді емес есептілігі;
- басқа ұйымдардағы ұқсас объектілердегі оқыс оқиғалар және т.б.

Тәуекелдерді басқарушының міндеті – нақты шараларды қабылдау арқылы тәуекелдің объективті және субъективті деңгейін қолайлы көрсеткіштерге жеткізу.

2. Тәуекелдерді басқару шығындарының рұқсат етілген деңгейіне сәйкестігі.

Бұл шектеудің мәні мынада: тәуекелдерді басқару кәсіпорынның дамуына кедергі келтіретін негізсіз шығындарды талап етпеуі керек. Бірақ қандай шығындарды негізделген деп санауға болады және олар қалай негізделген? Кез-келген ұйым үшін тәуекелдің болуы үш компоненттен тұратын әртүрлі шығындарды (шығындарды) тудырады:

1. Тәуекелді іске асырудан туындаған болжанбаған шығындар, оның ішінде нақты залал және пайда жоғалуы.
2. Мазасыздықтан жоғалған артықшылықтар. Бұған басшылықтың бұл жобаларды тым қауіпті деп санайтындығынан және олардан бас тартқандықтан іске асырылмаған жобалардан алынуы мүмкін кірістер мен басқа да оң нәтижелер кіреді.
3. Тәуекелдерді басқаруға бағытталған ресурстар. Олардың негізгі бөлігі тәуекелдерді басқару жүйесін құруға және пайдалануға арналған әкімшілік шығыстар, алдын-алу шаралары мен ықтимал шығындарды азайту жөніндегі шаралар.
3. *Заң ережелерін сақтау.*

Тәуекелдерді басқару шаралары заңды болуы керек, яғни қолданыстағы реттеуші талаптарға сәйкес болуы және басқа адамдардың құқықтарын бұзбай немесе шектеместен құқықтық әдістермен жүзеге асырылуы керек.

Әлеуметтік жауапкершілік міндеті.

Тәуекелдерді басқару жүйесіне қойылатын маңызды талап – бұл тәуекелдерді іске асырудың алдындағы сатыдағы, содан кейін ұйымның қоғам алдындағы әлеуметтік жауапкершілік талаптарына сәйкестігі.

Қауіп-қатер іске асырылғанға дейінгі кезеңдегі әлеуметтік жауапкершілік критерийі: ұйымның тәуекелдерді басқару тұрғысындағы қызметін компания мен оның жекелеген өкілдері жағымды қабылдауы керек.

Тәуекелдерді іске асырғаннан кейінгі кезеңдегі әлеуметтік жауапкершілік критерийі: тәуекелді жүзеге асыру ұйымның қоғамның және оның жекелеген өкілдерінің көзқарасының күрт нашарлауына әкелмеуі керек.

Тәуекелдерді басқарудың тағы бір жағы бар. Кейде әртүрлі мемлекеттік және жеке ұйымдар қолданатын қауіпсіздік шаралары адамдарға жағымсыз қатынасты тудыруы мүмкін, әсіресе егер олар бостандықтарын шектеуге байланысты болса және (немесе) олардан қосымша күш пен уақытты талап етсе.

Қоғамның өзіне деген дұрыс қатынасын қалыптастыру үшін ұйым:

- 1) тәуекелдерді іске асырудың салдарын болдырмау немесе жою бойынша нақты шараларды нақты орындау;
- 2) қоғам мен мүдделі тұлғаларға осы іс-шаралар туралы дұрыс ақпарат беру.

8.3. Тәуекелді анықтау және бағалау

Тәуекелдерді сәйкестендіру – белгілі бір қызмет түріне тән тәуекелдерді жүйелі түрде анықтау мен олардың сипаттамаларын анықтаудан тұратын, тәуекелдерді басқару шараларының бастапқы кезеңі.

Идентификация ықтимал проблемаларды анықтауға арналған. «Проблема» деп ұйым мен оның мақсаттарының арасында тұра алатын нәрсе (оқиға, объект, тұлға, идея) түсініледі. Тәуекелді сәйкестендіру дегеніміз – тәуекел элементтерін табу, тізімін жасау және сипаттау процесі.

Тәуекелдің негізгі элементтері:

- қауіпті құбылыстың басталуына себеп болатын себептер;
- объектіге әсер ететін қауіпті оқиғалар (оқиғалар);
- объектінің күйін өзгертуге әкелетін экспозиция түрлері;
- әсер ету салдарынан болатын залалдар және олардың субъектінің бағалауы;
- тәуекелдің пайда болу ықтималдығына және зардаптардың ауырлығына әсер ететін тәуекел факторлары.

Сәйкестендірілген тәуекелдер оларды салыстыру процесін жеңілдету үшін топтастырылады және бір форматта сипатталады.

Тәуекелдерді сәйкестендіру процесін ұйымдастыру бірқатар мәселелерді шешуді талап етеді:

1. Қандай ақпаратты жинау керек?
2. Оны қай көздерден алуға болады?
3. Бұл ақпаратты қалай жүйелеу және сақтау керек?
4. Оны қалай талдауға болады?

Тәуекелге ұшырау.

Тәуекелге ұшырау тәуекелдерді есепке алудың «бірлігі» болып табылады және кем дегенде төрт параметрмен анықталады:

- зиян келтірілуі мүмкін құндылық (нақты мүлік, қызметкер, белгілі бір типтегі жауапкершіліктен босату және т.б.);
- келтірілген мәнге зиян келтіруі мүмкін ықтимал оқиға;
- көрсетілген оқиғаның басталуы нәтижесінде келтірілген құнға келтірілген залал келтірілген ұйым (тұлға немесе ұйым);
- көрсетілген оқиғаның басталуы нәтижесінде келтірілген құндылықтың зияндылығынан заттың жоғалуы.

Тәуекелге ұшыраудың толық сипаттамасы үшін барлық осы параметрлерді анықтау қажет. Олардың кем дегенде біреуіндегі өзгеріс экспозицияның өзгеруін білдіреді.

Тәуекелдерді анықтауға арналған ішкі ақпарат көздері.

Кәсіпорынның ішінде тәуекелдерді сәйкестендіру үшін қажетті ақпаратты мыналардың нәтижесінде алуға болады: 1) құжаттарды қарау; 2) тексеру (тексеру); 3) қызметкерлермен байланыс.

1. Құжаттарды зерттеу.

Кез келген ұйымда қағаз немесе электронды түрдегі әртүрлі құжаттар болады. Оларды зерделеу қауіпті талдаудың бастапқы нүктесі болып табылады, өйткені ол кеңседен шықпай-ақ ұйым мен ондағы болып жатқан процестер туралы түсінік алуға мүмкіндік береді.

Қатерлерді анықтау және сипаттау тұрғысынан қызығушылық тудыратын құжаттардың нақты тізімі ұйымның құрылымдық құрылымына, оның қызметінің бағытына, қазіргі құжат айналымының және есеп беру жүйесінің ерекшеліктеріне байланысты болады.

2. Инспекция (визуалды тексеру).

Көрнекі тексеру жүргізу кезінде қауіптің себептері мен деңгейіне әсер ететін әртүрлі аспектілер қарастырылады. Атап айтқанда, мыналар тексерілуі мүмкін:

- ұстау шарттары, қауіпсіздік пен санитарлық нормалардың сақталуы;
- заттардың кеңістіктік орналасуы;
- операциялардың өзара байланысы.

Нысандардың кеңістіктік орналасуын зерттеу мыналарды анықтау үшін жүргізіледі:

- ұйымның экологиялық қауіп-қатерлерге ұшырауы (су тасқыны, көшкін және т.б.);
- ұйымның айналасындағы объектілердің (ғимараттар, адамдар, мүлік) болуы және осы кәсіпорындағы авариялар қаупіне ұшырауы;
- қауіп-қатердің жинақталу мүмкіндігі, яғни бір оқиғаның нәтижесінде бірден бірнеше нысандарға бір уақытта зиян келтіру;
- адамдардың салыстырмалы жағдайы және зиянды әсерлердің мүмкін көздері (өрт, улы заттар, радиация және т.б.).
- Апаттың ықтимал таралуы және адамдарды эвакуациялау жолдары.

3. Жұмысшылармен байланыс.

Тәуекелдерді анықтау мақсатында байланысты ұйымдастырған кезде, басты сұрақтар: қай қызметкерлермен жақсырақ сөйлесу керек және қарым-қатынасты қалай құру керек.

Мүмкін болатын тәуекелдерді зерттелетін тәуекелдер саласында жақсы ақпараттандырылған және құзыретті адамдармен талқылау қажет.

Тәуекелдерді басқару саласындағы сарапшылардың пікірінше, өнеркәсіптік кәсіпорындардағы инженерлер тәуекел туралы ең жақсы ақпарат көздерінің бірі болып табылады. Өздеріне жүктелген міндеттерге сәйкес олар материалдар, процестер мен жабдықтардың қауіпті қасиеттерін біледі.

Тәуекелдерді сенімді сәйкестендіру үшін бір уақытта бірнеше ақпарат арналарын пайдалану қажет. Алайда, егер біз олардың ерекшеліктерін салыстыратын болсақ, онда белгілі бір дереккөздерді пайдалану жақсы нәтиже көрсететін кейбір бағыттарды атап өтуге болады. Мысалы:

- құжаттаманы зерделеу құжаттарда «із қалдырған» белгілі тұрақты тәуекелдерді талдау үшін өте қолайлы;
- қызметкерлермен байланыс бізге құжаттарда жазылмаған және тексеру кезінде көрінбейтін жаңа тәуекелдерді жақсырақ анықтауға мүмкіндік береді және бар тәуекелдердегі өзгерістерді бақылауға мүмкіндік береді;
- инспекция тәуелсіз пайдаланудан басқа, басқа көздерден алынған тәуекелдер туралы ақпаратты растау үшін сәтті қолданылады.

Тәуекелдерді анықтауға арналған сыртқы ақпарат көздері.

Ішкі арналардан басқа, тәуекелдерді талдау үшін қажетті ақпаратты бере алатын және тіпті оны өзіңіз жүргізе алатын бірқатар үшінші тараптар мен ұйымдар бар:

- сақтандыру ұйымдары;
- қызметтің жекелеген салаларында қадағалауды жүзеге асыратын мемлекеттік органдар;
- тәуекелдерді бағалауға қатысатын мамандандырылған ұйымдар.

Тәуекелдерді талдау үшін сыртқы мамандарды (сақтандырушылар, мемлекеттік органдар, тәуелсіз сарапшылар және т.б.) тарта отырып, ақпаратты алудың әр түрлі әдістері мүмкін:

- ұйымдармен және жеке тұлғалармен жеке байланыс;
- басылымдар, оның ішінде электронды басылымдар (мерзімді басылымдар, кітаптар мен монографиялар, жинақ);
- курстар мен семинарлар;
- сараптамалық тексерулердің нәтижелері.

Тәуекелдер тіркелімі.

Әр түрлі көздерден алынған сәйкестендірілген тәуекелдер туралы ақпарат тәуекелдерді басқарудың ақпараттық жүйесінде жинақталады, оның негізі тәуекелдер тізілімі деп аталады. Онда жиналған мәліметтер белгілі бір түрде құрылымдалады (әдетте кестелік түрінде), бұл оларды визуализация мен салыстыруға мүмкіндік береді.

Онда әр тәуекелді анықтайтын өрістер бар:

- әр түрлі жіктеу критерийлері бойынша категория;
- осы тәуекелге ұшыраған құндылық түрлері;
- тәуекелді іске асырудың негізгі себептері;
- қауіпті оқиғалардың сипаттамасы;
- қауіпті оқиғалардың осы тәуекелді жүзеге асырудағы құндылықтарға әсер ету түрлері;
- тәуекелдің ықтималдығы мен ауырлығына әсер ететін факторлардың тізімі (қауіп факторлары);
- тәуекелдермен жұмыс істеуге жауапты қызметкерлер немесе бөлімдер.

Сәйкестендіру барысында ақпарат тіркеу журналына жазылады. Сонымен қатар, тізілім одан әрі жұмыс процесінде толтырылатын өрістерді, атап айтқанда тәуекелдерді бағалау және өңдеу кезінде қамтамасыз етеді. Олар мыналарды анықтайды:

- тәуекел ықтималдығы;
- салдардың ауырлығы;
- тәуекелдерді реттеу мен қаржыландырудың ықтимал шаралары;
- тәуекел деңгейі мен оны басқарудың тиімділігін бақылау тәсілдері.

Тәуекелдерді басқарушының міндеті – тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттарына және ұйымның қолда бар еңбек және ақпараттық ресурстарына барынша сәйкес келетін тәуекелдер тізілімін толтыру үшін осындай құрылым мен форматты таңдау.

Тәуекелді өлшеу (мөлшерлеу) туралы түсінік.

Тәуекелдерді басқару кезінде оларды ұйымға тигізетін қауіп дәрежесі бойынша салыстыру қажет.

Ол үшін әрбір тәуекел оның күшін (дәрежесі, деңгейі) сипаттайтын белгілі бір сандық мәндермен байланысты.

Тәуекелдің негізгі шаралары оның ықтималдығы мен салдары болып табылады.

Тәуекелді өлшеу (сандық бағалау) – бұл ықтималдық пен тәуекелдің салдарларын анықтау процесі. Сандық анықтау әрдайым қатаң бола бермейді. Ықтималдылықты санмен білдіру мүмкін болмаған кезде ықтималдықтың сандық-сандық мәні қолданылады (мысалы, 1 – «екіталай», 2 – «ықтимал», 3 – «мүмкін» және т.б.).

Салдарының сандық сипаттамасы.

Жағдайға байланысты экономикалық тәуекелдің салдары ретінде мыналарды қолданыңыз:

- мүмкін болатын максималды шығын;
- ықтимал шығын;
- күтілетін шығын;
- тәуекел сомасы.

Мүмкін болатын максималды шығын – бұл мүмкін болатын теріс салдарлар және объектінің толық жойылуымен (жоғалуымен) байланысты нақты залалды сипаттау үшін қолданылады.

Математикалық тұрғыдан *ең үлкен ықтимал шығын* ықтималдық тығыздығы функциясы ең үлкен мәнді алатын шығынға сәйкес келеді.

Күтілетін шығын математикалық күтуге сәйкес келеді.

Сипатталған бағалаудың алғашқы үш нұсқасы практикада кеңінен қолданылады, бірақ біршама кемшілігі бар: олар құндылықтардың таралуын ескермейді, бұл кейбір жағдайларда қауіптерді дұрыс салыстыруға мүмкіндік бермейді.

Тәуекелді өлшеу әдістері.

Ықтималдылығы мен салдарын кванттау әр түрлі әдістермен жүзеге асырылуы мүмкін. Өлшеу әдістерін таңдаудағы жалпы қағида қол жетімді статистикалық деректерді максималды қолдануға дейін азаяды.

Тәуекелді сандық бағалау әдістерінің төрт тобы бөлінді:

1. Статистикалық.
2. Ықтималды және статистикалық.
3. Ықтималды.
4. Сарапшы.

1. Статистикалық әдістер.

Әдістер кездейсоқ оқиғаның ықтималдығын бірқатар бақылауларда осы оқиғаның пайда болуының салыстырмалы жиілігі негізінде бағалауға негізделген. Бұл әдістерге ең қолайлы, өйткені, біріншіден, олар өте қарапайым, екіншіден, бағалар нақты мәліметтерге негізделген, ал практика шындықтың өлшемі болып табылады.

2. Ықтималды және статистикалық әдістер.

Тәуекелді бағалау үшін статистикалық мәліметтер мен теориялық гипотезалардың жиынтығын пайдалану ықтималды статистикалық әдістердің негізгі идеясы болып табылады.

3. Ықтималды әдістер.

Олар зерттелетін қауіптің математикалық моделін құруға және оның параметрлерін теориялық бағалауға негізделген. Бұл әдістер көп уақытты қажет етеді және салыстырмалы түрде дәлдігі төмен, бірақ кейбір жағдайларда ғылыми негізделген бағалау әдісі болып табылады. Атап айтқанда, олар өнеркәсіптік қауіпсіздік декларацияларын жасауда қолданылады.

4. Сараптау әдістері.

Статистика да, математикалық модель құру мүмкіндігі де жоқ жағдайда, сарапшылардың тәжірибесі мен білімін пайдалану қажет. Тәуекелдің сандық бағасы арнайы таңдалған сарапшылардың жауаптарын өңдеуге негізделген. Алынған бағалардың сенімділігі, сарапшылардың пікірлерін жинақтау сарапшылардың біліктілігіне, олардың шешімдерінің тәуелсіздігіне, сонымен қатар емтиханның әдіснамалық қамтамасыз етілуіне байланысты. Қарастырылатын тәуекелдерді бағалау әдістерінің ерекшеліктері олардың қолданылу салаларын қолда бар статистикалық мәліметтерге және теориялық модельдерді құру мүмкіндігіне байланысты анықтайды.

Тәуекелді бағалау. Тәуекелдердің қолайлы тұжырымдамасы.

Уақыт өте келе, қолайлы тәуекел деп аталатын тұжырымдама қалыптасты: қауіпті толығымен жоюдың қажеті жоқ, қауіпті тоқтатқан кезде оны қолайлы деңгейге дейін азайту жеткілікті. Қазір бұл тұжырымдама барлық дерлік тәуекелдерді басқару бағдарламаларының негізі болып табылады.

Тұжырымдаманы қолдану үшін анықтайтын екі шекара анықталуы керек:

- 1) шамадан тыс тәуекел деңгейі;
- 2) елеусіз тәуекел деңгейі.

Осы екі шекара бойынша тәуекел мәндерінің барлық ауқымы үш бағытқа бөлінген, оларды «бағдаршам қағидасына» сәйкес сәйкес түстермен белгілеуге болады:

- 1) қызыл – жол берілмейтін (шамадан тыс) тәуекел аймағы;
- 2) сары – қолайлы тәуекел аймағы;
- 3) жасыл – елеусіз тәуекел аймағы.

Рұқсат етілетін шекті деңгейді орнату процесі «тәуекелді стандарттау» деп аталады, ол тәуекел деңгейін сипаттайтын түрлі көрсеткіштер бойынша жүзеге асырылады, атап айтқанда:

- 1) ықтималдылық жағдайында (мысалы, жазатайым оқиға кезінде қайтыс болудың шекті мүмкіндігі белгіленуі мүмкін);
- 2) салдары (мысалы, шығындар белгілі бір мөлшерден асатын барлық тәуекелдер қабылданбайды деп санауға болады);
- 3) аралас көрсеткіштер (мысалы, ықтималдық пен салдар нәтижесі бойынша);
- 4) жанама көрсеткіштер (мысалы, зиянды заттардың шекті рұқсат етілген концентрациясын реттеу; олардың асып кетуі кепілдік берілген зиянды білдірмейді, бірақ ол елеулі қауіп туғызады және реттеуді қажет етеді).

Шекті рұқсат етілетін деңгейді таңдау көптеген факторларға, атап айтқанда ұйымның мүмкіндігіне байланысты:

- тәуекелді сақтау;
- тәуекелдерді азайту;
- жоғары деңгейдегі әлеуметтік жүйелер тарапынан талаптар мен шектеулердің болуы (өзін-өзі реттейтін ұйымдар, мемлекет, халықаралық ұйымдар);
- тұтастай алғанда қоғамның және ұйымдағы нақты шешім қабылдаушылардың қауіп-қатерімен байланысы.

Экономикалық тәуекелдерді нормалау кезінде олар көбінесе бір ғана шекараны – шамадан тыс тәуекел шекарасын, не азайтуға немесе беруге болатын шекараны пайдаланады.

Тәуекел картасы.

Тәуекелдерді басқаруда кеңінен қолданылатын ақпараттың визуализациясының әмбебап құралы – бұл тәуекелдер картасы деп аталады. Ол өлшеу процесінде алынған тәуекелдер тізіліміне және олардың сандық сипаттамаларына негізделген.

Ол анықталған және өлшенген тәуекелдерді анықтайды. Сондай-ақ, картада тәуекелдерді қабылдау шегі белгіленуі мүмкін. Бұл сізге қауіп-қатерді олардың пайда болу қаупі бойынша көрнекі түрде анықтауға мүмкіндік береді.

Реестр және оның негізінде жасалған тәуекелдер картасы тәуекелдерді одан әрі өңдеу туралы шешім қабылдау үшін негізгі ақпараттық база болып табылады.

9-ТАРАУ. ТӘУЕКЕЛДЕРДІ ӨНДЕУ ӘДІСТЕРІНІҢ КЛАССИФИКАЦИЯСЫ

9.1. Тәуекелдерді өңдеу классификациясының критерийлері

Реестр және тәуекелдер картасы тәуекелдерді бағалау нәтижесі болып табылады. Бастапқы картада әрдайым мүмкін емес қауіптер бар, олар үшін қолайлы шаралар қабылдау қажет. Бұл шаралар тәуекелдің түріне және нысанға байланысты. Бірақ біз өңдеудің жалпы әдістерін, тәуекелге ұшырауды (оның жеке элементтерін) бөліп көрсете аламыз, олар тәуекелге қатысты кез-келген шараны негіздейді.

Осы әдістерді қолданғаннан кейін тәуекелмен не болатындығына байланысты оларды төрт санатқа бөлуге болады:

- 1) жалғару (тәуекел тақырыпта болмайды);
- 2) төмендету (тәуекел осы тақырыпта жалғасуда, бірақ оның деңгейі өзгереді (төмендейді) (сандық сипаттамалар));
- 3) беру (тәуекел жалғасуда, бірақ оның барлық немесе кейбір элементтері басқа адамға беріледі);
- 4) ұстап қалу (тәуекел әлі де жалғасуда және тақырыппен толықтай қалады).

Бұл әдістерді басқа критерий бойынша топтастыруға болады. Тәуекел сипаттамаларының өзгеру-өзгермеуіне байланысты тәуекелдерді басқару және тәуекелдерді қаржыландыру бөлінеді.

Тәуекелдерді басқару ықтимал, салдары немесе ықтимал нәтижелердің шашырауы сияқты тәуекел сипаттамаларының мақсатты өзгеруіне әкелетін әдістерді қамтиды.

Тәуекелдерді қаржыландыру тәуекелдің салдарын оның қасиеттерін өзгертпестен жабуды ғана қамтамасыз етеді.

Қаржыландыру экономикалық тәуекелдер үшін пайдаланылады және шығындарды ақшалай емес, заттай нысанда өтеуге қатысты болғанда, оны пайдалану өте заңды, өйткені қалпына келтірілетін ресурстардың басым көпшілігі ақшамен бағалануы мүмкін.

Тәуекелдерді өңдеу кезеңдері.

Тәуекелдерді жою бойынша кез-келген шараны жүзеге асыру барысында үш кезеңді бөлуге болады: 1) жоспарлау; 2) практикалық сабақтар; 3) белсендіру.

Оқиғаларды жоспарлау әрдайым оқиғадан бұрын жасалуы керек. Тәжірибелік сабақтар, әдетте, оқиға алдындағы кезеңде де өткізіледі. Іске

қосу осы шара іс жүзінде тәуекел деңгейін өзгерте бастағанда немесе оның салдарын өтеу кезінде басталады.

9.2. Тәуекелдерді басқару әдістері

Тәуекелдерді басқару – тәуекел сипаттамаларын мақсатты түрде өзгертуге бағытталған әдістердің жиынтығы.

Тәуекелдерді басқару келесі өңдеу әдістерін біріктіреді:

- 1) тәуекелден бас тарту;
- 2) тәуекелдерді төмендету, оның ішінде:
 - тәуекел туралы ескерту (ықтималдылықты төмендету);
 - жұмсарту;
 - тәуекелді бөлісу және қайталау;
- 3) реттеушілік мақсаттар үшін тәуекелдерді беру.

Әдістердің басты артықшылығы – объектілерді «физикалық» сақтауға бағыттау. Салдарлардың жиілігін немесе ауырлығын төмендететін, осылайша тәуекелдер жүзеге асырылған жағдайда қоғам үшін ресурстарды үнемдейтін шаралар. Сонымен бірге әдістер тобының өзіне тән кемшіліктері бар, атап айтқанда, тәуекелді жүзеге асыруды толығымен жоққа шығару мүмкін емес немесе жағымсыз әсерлер нөлге дейін төмендетілуі мүмкін. Бұл тәуекелдерді басқарудың басқа шараларының қажеттілігін білдіреді.

Тәуекелді болдырмау және төмендету.

Тәуекелді болдырмау (алдын-алу) – тәуекелдердің ықтималдығын төмендетуге бағытталған, бірақ оның мүмкіндігін толығымен жоққа шығармайтын шаралар кешені.

Салдарды азайту (азайту) – тәуекел туындаған кезде салдарын азайтуға бағытталған шаралар кешені.

Тәуекелді болдырмау шаралары оны пайда болғанға дейін ғана жүзеге асырылуы мүмкін. Осы шараларды орындау шығындардың пайда болу мүмкіндігін азайтады, бірақ оларды жоққа шығармайды және ауырлығын төмендетпейді.

Жеңілдету шаралары қауіпті іске асырғанға дейін де, одан кейін де жүргізілуі мүмкін. Жалпы, ықтимал зиянды келесі жолмен азайтуға болады:

- 1) қауіптіліктің зиянды әсерін шектеу және оның қауіпсіздігін арттыру мақсатында қауіпті объектінің және оның қоршаған ортасының қасиеттерінің өзгеруі;
- 2) мақсаты: тәуекелді іске асыру кезіндегі іс-әрекеттерді жоспарлау, оқыту және техникалық дайындық;

- қауіпті оқиғаны уақтылы анықтау;
- барлық мүдделі тараптарға бұл туралы жедел хабарлау;
- қауіпті құбылыстың дамуын (таралуын) және оның салдарын көбейтудің тиімді алдын-алу, әрі қарай – оларды толығымен жою;
- құлаған немесе оқиғаның зиянды әсеріне түсуге қабілетті құндылықтарды құтқаруды ұйымдастыру;
- объектінің калыпты әрекетке тез оралуы.

Тиімді бағыттардың бірі қауіптілік әсеріне байланысты құндылықтардың саны мен құнын азайту болып табылады. Нысандар аз әсер етеді және олардың мәні соғұрлым аз болады, салдары соғұрлым аз болады.

Тәуекелді бөлу және қайталану.

Тәуекелдерді басқару аясында екі негізгі әдіс ерекшеленеді: бөлу және қайталану.

Тәуекелдерді бөлу – ағымдағы қызметтегі бір объектінің немесе процестің орнына ұқсас мақсаттағы бірнеше кіші процестерді қолдану арқылы қауіпті азайту әдісі.

Тәуекелді бөлуді «фрагментация» деп те атауға болады. Қаржышаруашылық қызметте тәуекелді азайту және нәтижелердің болжамдылығын арттыру үшін бөлу «эртаптаңдыру» деп аталады.

Бөлу кезінде қауіптің пайда болу ықтималдығы объектілер санының ұлғаюына пропорционалды түрде артады, бірақ күтілетін салдар азаяды.

Тәуекелдің қайталануы – бұл негізгі қызметтен басқа, ағымдағы қызметте пайдаланылмайтын қосымша объект құру арқылы тәуекелді төмендету әдісі.

Күтпеген оқиғалар туындаған жағдайда босалқылардың барлық түрлерін жасау қайталану әдісін қолданудың мысалы болып табылады.

Қайталанған кезде тәуекелдің пайда болу ықтималдығы да артады, өйткені тәуекелге ұшыраған басқа бір объект пайда болады. Сондықтан көшірме қолданылады:

- 1) іс-әрекет үшін маңыздылығы соншалықты маңызды объектілер үшін, сондықтан олар телнұсқаны құрудың жоғары шығындарын негіздейді;
- 2) қайталануы салыстырмалы түрде қарапайым және арзан объектілер үшін.

9.3. Тәуекелді қаржыландыру

«Тәуекелдерді қаржыландыру» түсінігінің екі түсінігі бар: кең мағынада – тәуекелдерді басқару шығындарын жоспарлау және жүзеге асыру; тар мағынада кездейсоқ шығындарды жабу үшін қаражат көздерін қалыптастыру.

Жалпы жағдайда тәуекелдерді басқару шығындары шартты түрде жоспарлы және кездейсоқ болып бөлінуі мүмкін. Компанияның өзі олардың құны мен тиімділігіне қарай белгілі бір шараларды жүзеге асыруды жоспарлап отыр. Сондықтан, осы шығындарды қаржыландыру ұйымның бюджетіндегі басқа басқару шығындарымен бірге жүзеге асырылады және айқын сипаттамаларға ие емес.

Керісінше, ықтимал кездейсоқ шығындарды жабуға қажетті қаражат мөлшерін болжау қиын.

Осылайша, тәуекелдерді қаржыландыру кездейсоқ шығындардың орнын толтырумен қатар, тәуекелдерді талдау мен өңдеуге арналған жоспарланған шығындарды, оның ішінде мамандарға сыйақы төлеуді, алдын-алу шараларын жүзеге асыруды және т.б. қамтиды.

Тәуекелдерді қаржыландыру көздерінің жіктелуі.

Кездейсоқ шығындардың орнын толтыру әр түрлі көздерден болуы мүмкін. Кәсіпорынға қатысты бұл көздерді шартты түрде ішкі және сыртқы деп бөлуге болады. Ішкі көздерге құрылатын және (немесе) басқарылатын көздер жатады ұйымның өзі басқарады.

Егер сыртқы көздерді тарту жоспарланса, онда ұйым шығындар ауыртпалығын қайтарымсыз негізде осы көздермен қамтамасыз ететін адамдармен бөлісуге ниетті. Басқаша айтқанда, ол қаржыландыру мақсатында тәуекелдерді беру әдісін қолданады.

Іс жүзінде, кездейсоқ шығынды бір тәуекелден жабу үшін бір уақытта меншікті қаражатты да, сыртқы көздерді де пайдалану көзделеді. Мұндай ұстап қалу мен тәуекелді беру элементтерін біріктіретін мұндай бағдарламалар аралас немесе гибридіт жоспар деп аталады.

Тәуекелдерді қаржыландырудың осы әдістерінің әрқайсысының өзіндік артықшылықтары мен кемшіліктері, сондай-ақ өзіндік саласы бар.

Тәуекелді қаржыландыруды сақтау нұсқалары.

Сақтау тәуекелін қаржыландыру ұйымның ішкі көздері есебінен жүзеге асырылады, оны келесідей пайдалануға болады:

- 1) ағымдағы кіріс;
- 2) резервтер (бөлінген немесе бөлінбеген);
- 3) қарыз қаражаттары.

Бұл көздер кез-келген ұйымның тәуекелдерді басқару бағдарламаларының «базалық қабатын» құрайды және олар аса ауыр емес және болжанатын тәуекелдерді қаржыландыру үшін қолданылады. Олардың әрқайсысының өзіндік артықшылықтары мен кемшіліктері бар.

1. Ағымдағы кірістен қаржыландыру тәуекелі

Қаржыландырудың бұл мүмкіндігі кездейсоқ шығындар үшін жарамды, олар ағымдағы есепті кезеңнің нәтижелерін нашарлатпайды.

2. Резервтерден қаржыландыру

Мұндай қаржыландырудың негізгі тәсілдерінің бірі – арнайы құрылған қаражатты пайдалану. Ұйым қор құрып, резервті қалыптастырғанға дейін, басшылықтың пікірі бойынша, кездейсоқ шығынды өтеуге жеткілікті. Қор қаражаттары оларды тез іске асырып, кездейсоқ шығынды өтеу үшін әдетте өтімділіктің жоғары деңгейі бар тұрақты қаржы құралдарына салынады.

3. Қарыз қаражатынан қаржыландыру

Меншікті болашақ кірістер қаржыландыру тәуекелдерінің өте сенімді көзі болып табылмайды және арнайы резервтер құру әрқашан экономикалық тұрғыдан тиімді бола бермейді. Сондықтан, ұйым басшылығы кездейсоқ шығындар туындаған кезде несиелік ресурстар оларды жабу үшін тартылатын болады деп шешуі мүмкін.

Тәуекелді беру.

Тәуекелді беру (беру) – шығындар немесе тәуекелдерден пайда алу ауыртпалығын екінші тараппен бөлу.

Төмендегілер үшін тәуекелді берудің екі негізгі нұсқасы бар:

- 1) тәуекелдерді басқару;
- 2) тәуекелдерді қаржыландыру.

Басқа (қабылдаушы) тарапты реттеу мақсатында тәуекелді беру кезінде, әдетте, қолайсыз кездейсоқ жағдайдың мүмкіндігі беріледі.

Қаржыландыру мақсатында тәуекелдерді беру кезінде кездейсоқ шығындар мүмкіндігі беруші тарапта қалады.

Тәуекелді беру әдетте келесі жағдайларда қолданылады:

- 1) ықтимал кездейсоқ шығынды ұстап қалу үшін тым үлкен;
- 2) заңда осы тәуекелді беру міндеттемесі қарастырылған;
- 3) тәуекелдерді беру компанияны басқарудың тиімді әдісі болып табылады.

Тәуекелдерді берудің бірнеше негізгі механизмдері бар:

- заң бойынша;
- келісімшартқа;
- басқа тетіктер аясында (мемлекет пен халықаралық ұйымдардың көмегі, ерікті көмек).

Менеджерлер жиі қателіктер жіберіп, қауіп-қатерден барынша арылуға тырысып, оны басқаларға тапсырады. Бұл жағдайда жағдайлар келесі жағдайларда туындайды:

- 1) тәуекел оны тиімді реттей алмайтын тарапқа берілсе;
- 2) тәуекел ықтимал кездейсоқ шығындарды жаба алмайтын тарапқа өтсе;
- 3) тәуекел әр түрлі қатысушылар арасында қайталанатын болса, оның кімде болатынын анықтау қиынға соғады.

Осындай қателіктердің нәтижесінде таратушы тараптың кездейсоқ шығындарға қатысты жалпы белгісіздік артады.

Сақтандыру – тәуекелдерді басқару кезінде – уақыт пен орынның қауіпті жағдайларына байланысты сақтандыру қызығушылығы бар адамдардың белгілі бір тобының сақтандыру қорын қалыптастыру және пайдалану процесі.

Сақтандыру әдетте сақтандыру шарты бойынша тәуекелді беру тәсілі ретінде қарастырылады. Сақтандыру шарты – бұл келісімге сәйкес, бір тарап (сақтандырушы) екінші тарапқа шартта қарастырылған алым үшін сақтандыру төлемін төлеуге міндеттенеді. Бұл төлем шартта көрсетілген кездейсоқ оқиғалардың туындауынан болған шығындарды жабуға арналған.

9.4. Мониторинг және тәуекелдерді басқару стандарттары

Мониторинг тәуекелдерді басқару жүйесінің маңызды элементі болып табылады. Біріншіден, тәуекелдерді басқару нәтижелері күтілетін нәтижелерге сәйкес келетіндігін растау қажет. Екіншіден, мониторинг жағдайдың өзгеруін және жүйенің өзін түзету қажеттілігін уақытылы анықтауға мүмкіндік береді.

Тәуекелдерді басқару жүйесінің енгізілуін тексеру барысында үш кезең бар:

- 1) тәуекелдерді сәтті басқаруды бағалау өлшемдерін айқындайтын стандарттар құру;
- 2) нақты жағдайларды осы стандарттармен салыстыру;
- 3) стандарттарға сәйкес келмейтін сәттерді түзету (немесе қажет болған жағдайда стандарттарды түзету).

Тәуекелдерді басқаруда стандарттардың екі түрі қолданылады: өнімділікті өлшеу және тиімділікті өлшеу.

Стандарттардың бірінші түрі алынған нақты нәтижелерді бағалау өлшемдерін анықтайды. Өнімділік стандарттары жиі, тұрақты тәуекелдерді басқаруға жақсы сәйкес келеді. Олар жыл сайын пайда болатындықтан, шаралар қабылданғанға дейін және кейін жиілік пен салдардың динамикасын талдауға болады. Тиімділікті бағалау стандарттары не істеу керектігін және тәуекелдерді басқаруды реттейді.

Ағымдағы жағдай мен стандарттарды салыстыру кезінде үш нәтиже болуы мүмкін: шындық стандарттарға сәйкес келеді. Егер бәрі талаптарға сәйкес келсе, онда әдетте түзету қажет емес.

Кейбір жағдайларда стандарттарды өздері өзгерту қажет. Бұған түрлі себептер себеп болуы мүмкін:

- 1) қол жетімді ресурстармен қол жеткізуге болмайтын стандарттардың бастапқы талаптары;
- 2) жол берілетін шекті тәуекел деңгейінің өзгеруі;
- 3) белгілі тәуекелдерді күшейту (қайта бағалау);
- 4) жаңа тәуекелдердің пайда болуы (сәйкестенуі);
- 5) қолданылатын өңдеу әдістерінің параметрлерін өзгерту;
- 6) өңдеудің жаңа әдістерін әзірлеу;
- 7) қайта өңдеудің өзге әдістерін қолдану міндеттемесінің туындауы.

Мұндай өзгерістер жиі болып тұрады, бұл үнемі бақылау мен тәуекелдерді басқару бағдарламасының міндетті элементтерін түзетуді талап етеді.

9.5. Бүгінгі күнгі жаһандық тәуекелдер

Қазіргі әлем қандай тәуекелдерге тап болады? Болашақта қандай ескі проблемалар күшейе түседі? Жақын болашақта қандай «қара аққуларды» күтуге болады? Ұлттық, аймақтық және ғаламдық деңгейлердегі стратегиялық тәуекелдерді басқару сапасы көбінесе осы сұрақтарға жауаптың нақтылығына байланысты болады. 60 елдің 1000-нан астам кәсіби респонденттері мен сарапшыларының сауалнамасы негізінде Қазақстан Республикасының Әлемдік экономика және саясат институты 2019 жылы рейтинг дайындады.

2019 жылы Еуразия үшін ықтимал және ықпалды тәуекелдердің ондығына назар аударылды.

1. Қытай мен АҚШ арасындағы әскери-саяси бәсекелестіктің шиеленісуі;
2. Толық масштабтағы сауда соғыстарын қолдану;
3. Таяу Шығыстағы Ұлы соғыс;
4. Ресей-Батыс қатынастарының одан әрі нашарлауы;
5. Еуразиядағы «ыстық нүктелерді» жібіту;
6. Сепаратизм мен этно-діни қақтығыстардың өсуі;
7. Экологиялық және су мәселелерін ушықтыру;
8. Кибертәрістердің өсуі және эволюциясы;
9. Жаңа қару жарысының басталуы;
10. Ірі ядролық және технологиялық апаттар қаупі;

Сарапшылардың пікірінше, ең алдымен, экономикалық қақтығыс жағдайында ғана емес, сонымен бірге геосаяси ауқымда кеңірек қарастырылуы керек АҚШ-Қытай қақтығысының күшеюі. Экономикасы ірі елдер арасындағы сауда соғыстарына қатты әсер ететін дамып келе жатқан нарықтар ерекше алаңдаушылық тудырады.

Сондай-ақ, 2019 жылы өте тұрақсыз және шиеленісті жағдайға байланысты Таяу Шығыста «үлкен соғыс» қаупі жоғары және Ресей мен Батыс арасындағы қарама-қайшылық күшейеді.

Сарапшылардың басым көпшілігі (77%) әлемдегі жаһандық тәуекелдер саны артады деп санайды. 2019 жылғы геосаяси қауіптердің ішінде Қытай мен АҚШ арасындағы қарама-қайшылықтың күшеюі (68%) атап өтілді; Ресей мен Батыс арасындағы қақтығыстың күшеюі (67%); Таяу Шығыстың ауқымды әскери тұрақсыздануы (60%); Еуропадағы ыдырау үрдістерінің жоғарылауы (58%); Иранның ядролық бағдарламасын жаңарту (56%); Қытай мен оның көршілері арасындағы аумақтық даулардың шиеленісуі (52%); Еуразияның негізгі ойыншылары арасындағы әскери қарсыластықты күшейтті (50%). Сонымен қатар, көпшілік (56%) протекционизм саясатындағы үрдістер күшейеді деп санайды.

Негізгі геэкономикалық қиындықтар бүкіл ғаламдық экономикалық жүйеге ұшырайтын тәуекелдер тізбегінде тұрды.

- ірі елдер арасындағы санкциялар саясатын кеңейту – 69%;
- қаржы нарықтарының тұрақсыздануы – 68%;
- сауда соғыстары мен қақтығыстар санының өсуі – 67%;
- сауда-экономикалық одақтар мен интеграциялық бірлестіктердің дағдарысы – 62%;
- ірі қаржы институттары мен тетіктерінің дағдарысы – 62%;
- Еуразияның жетекші экономикаларының баяулауы – 60%;
- көмірсутектер мен басқа да пайдалы қазбалардың бағасының айтарлықтай төмендеуі – 51%.

2019 жылы әлеуметтік және технологиялық қиындықтардың болуы:

- кибершабуылдардың көбеюі, ақпараттық қауіпсіздіктің төмендеуі – 70%;
- жаңа көші-кон дағдарыстары – 64%;
- аймақтық популисттердің саяси ықпалының жоғарылауы – 62%;
- стихиялық урбанизация процестерін күшейту – 60%;
- этно-діни қақтығыстардың ушығуы – 60%;
- қоғамдық-саяси наразылықтардың өсуі – 59%;
- террористік шабуылдар мен экстремизм санының өсуі – 57%;
- ірі ядролық авариялар мен технологиялық апаттар – 42%.

Барлық осы жаһандық тәуекелдер әр түрлі дәрежеде Қазақстанның дамуына әсер етеді. Болашақ сынақтар мен қауіп-қатерлерді бейтараптандыру көптеген елдер мен халықаралық тараптардың саяси ерік-жігерін, тұрақты дамуға ортақ мүддені, сондай-ақ бүкіл әлемдегі зиялы қауымның бірлескен күш-жігерін талап етеді.

БАҚЫЛАУ СҰРАҚТАРЫ

1. «Тәуекелдерді басқару» ұғымына анықтама беріңіз.
2. Тәуекелдерді басқарудың негізгі мақсаты не?
3. Тәуекелдерді басқарудың негізгі міндеттерін атаңыз.
4. Тәуекелдерді басқару мәселелерін зерттеген ғалымдарды атаңыз.
5. Дәстүрлі және корпоративті ұғымдарға сипаттама беріңіз тәуекелдерді басқару.
7. «Белгісіздік» ұғымына анықтама беріңіз.
8. «Тәуекел» ұғымының мәнін ашыңыз.
9. Тәуекелдік функцияларын атаңыз.
10. «Мүмкіндік» ұғымын анықтаңыз.
11. Тәуекелдің негізгі факторларын сипаттаңыз.
12. Тәуекелдің негізгі себептерін атаңыз.
13. Тәуекелді талдаудың мақсаты неде?
14. Тәуекелді жіктеу факторлары қандай?
15. Тәуекелдердің негізгі түрлерін сипаттаңыз.
16. Тәуекелдерді басқарудың аксиоматикасының негізі неде?
17. Тәуекелдерді басқарудың негізгі аксиомаларын атаңыз.
18. Тәуекелдерді басқарудың негізгі заңдары қандай?
19. Тәуекелдерді басқару принциптерінің мәнін ашыңыз.
20. Тәуекелдерді басқару әдістерінің негізгі топтарын атаңыз.
21. Тәуекелдерді басқарудың құқықтық әдістері тобына қандай әдістер кіреді?
22. Тәуекелдерді басқарудың әкімшілік әдістеріне сипаттама беріңіз.
23. Тәуекелдерді басқарудың экономикалық әдістерінің мәнін ашыңыз.
24. Әлеуметтік тәуекелдерді басқару әдістерін қолданудың негізгі мақсаты неде?
25. Тәуекелдерді басқарудың психологиялық әдістерінің негізі неде?
26. Тәуекелдерді басқарудың өндірістік әдістері тәжірибеде қалай қолданылады?
27. Қандай әдістер ғылыми және қолданбалы болып табылады?
28. Тәуекелдерді басқару стратегиялары қандай?
29. Тәуекелдерді басқару саясатының негізгі формаларын атаңыз.
30. Тәуекелдерді басқарудың тактикалық сипаттамасын сипаттаңыз.
31. Тәуекел және белгісіздік жағдайында басқару шешімдерін қабылдау ерекшеліктерін атаңыз.
32. Ұйымның экологиялық факторларын атаңыз.
33. Сыртқы тәуекелдердің негізгі себептері қандай?
34. Саяси тәуекелдердің негізгі топтарын атаңыз.

35. Ұйымның коммерциялық және қаржылық тәуекелдерін сипаттаңыз.
36. Саланы басқарудың ерекшеліктері мен сипаттамаларын кеңейтіңіз және құрылымдық тәуекелдер.
38. Қандай көрсеткіштер аймақтың криминализация дәрежесін көрсетеді?
39. Инновациялық тәуекелдерді басқарудың ерекшеліктерін сипаттаңыз.
40. Экологиялық тәуекелдерді басқарудың мәнін ашыңыз.
41. Логистикалық тәуекелдерді басқару жүйесінде сатушы мен сатып алушы арасында тасымалдау кезінде тауарлардың жоғалуы немесе бүлінуі үшін жауапкершілік қалай жүзеге асырылады?
42. Ұйымның ішкі ортасын сипаттаңыз.
43. Басқарушылық дисфункцияның негізгі себептері қандай?
44. Әкімшілік тәуекелдердің негізгі топтарын атаңыз.
45. Техникалық және өндірістік тәуекелдерді басқарудың ерекшеліктерін сипаттаңыз.
46. Әлеуметтік тәуекелдерді басқарудың мәнін ашыңыз.
47. Тәуекелді басқарудың психологиялық ерекшеліктерін сипаттаңыз.
48. Тәуекелдерді басқару процесін ұйымдастырудың ерекшеліктерін сипаттаңыз.
49. Тәуекелдерді басқару жүйесінің негізгі кезеңдерін атаңыз.
50. Тәуекелдерді басқару жүйесінің мақсаттары мен шектеулері қандай?
51. Тәуекелді бағалаудың негізгі әдістерін сипаттаңыз.
52. Тәуекелдерді емдеудің қандай әдістері бар?
53. Тәуекелдерді басқару әдістерінің айырмашылығы неде?
54. Қаржыландыру тәуекелінің нұсқаларын атаңыз.
55. Тәуекелдерді басқару жүйесі қандай мақсатта бақыланады?

ГЛОССАРИЙ

Тәуекелдерді басқарудың әкімшілік әдістері – әрекеті мәжбүрлеу күшіне негізделген басқару әдістері.

Тәуекелдерді талдау – объектінің құрылымын элементтерге бөлу, әр түрлі қауіп-қатердің көздерін, факторлары мен себептерін анықтау үшін олардың арасындағы қатынастарды орнату, ықтимал шығындар мен пайдаларды салыстыру.

Банкрот – бірнеше қарыздары бар және болашақта төлем міндеттемелерін орындай алмайтын борышкер.

Банкроттық (төлем қабілетсіздігі) – аралық сот таныған немесе борышкер жариялаған, оның кредиторлардың талаптарын толықтай қанағаттандыра алмайтындығы немесе міндетті төлемдерді төлеу бойынша міндеттемелерді орындай алмау фактісі. Борышкердің төлем қабілетсіздігі аралық сот борышкердің төлем қабілетсіздігі белгілерін анықтағаннан кейін ғана дәрменсіздікке (банкроттыққа) айналады.

Ұйымның қауіпсіздігі – бұл ұйым өз функцияларын толықтай орындай алатын динамикалық тұрақтылық жағдайы. Тұрақтылық динамикалық тепе-теңдікпен, тұрақсыздандыратын факторлардың әсері мен жүйенің оны жою шегінен тыс тұра алатын қабілетімен сипатталады.

Жұмыссыздық – бұл экономикалық тұрғыдан белсенді халықтың бір бөлігі тауарлар мен қызметтерді өндіруге қатыспайтын, тиісті жұмыс орындарының болмауына байланысты еңбек нарығында өзінің жұмыс күшін жүзеге асыра алмайтын көпөлшемді әлеуметтік-экономикалық құбылыс, соның салдарынан қажетті қаражаттың негізгі көзі ретінде жалақыдан айырылады. өмірдің.

Тәуекелсіз аймақ – шығындар күтілмейтін ұйым қызметінің аймағы, яғни 99,9% ықтималдылықпен жоспарланған жұмыс нәтижесі оң болады.

Кәсіпкерлік – пайда немесе басқа да жеке пайда әкелетін экономикалық қызмет немесе кез келген қызмет түрі.

Бизнес-жоспар – бұл дамып жатқан коммерциялық кәсіпорынның негізгі аспектілері, туындаған проблемалар, мүмкін «кедергілер» және оларды жеңу әдістері, ағымдағы жағдайды бақылау үшін пайдалы индикаторлық индикаторлар ұсынылатын компанияшілік құжат.

Валюталық тәуекел – бұл келісім-шарт жасасу мен оны нақты реттеу арасында орын алуы мүмкін айырбастау бағамының өзгеруіне байланысты қаржылық шығындар ықтималдығы. Валюталардың сатып алу қабілеттілігін ескеретін бағам өте мобильді.

Венчурлық фирмалар (тәуекел компаниялары) – жоғары тәуекелді инновациялық жобаларды жүзеге асырумен айналысатын кәсіпорындар.

Тәуекел ықтималдығы – 0-ден 1-ге дейінгі диапазонда өлшенетін тәуекел көзіне әсер ету деңгейі.

Сыртқы тәуекелдер – қоршаған ортаға ұйымнан тыс туындайтын тәуекелдер. Әдетте, сыртқы тәуекелдердің пайда болуы компания басшылығы немесе иелерінің еркіне тәуелсіз объективті факторлардың әсерімен байланысты.

Сыртқы қауіп факторлары – экономикалық, саяси, технологиялық, ақпараттық, әлеуметтік-демографиялық, табиғи-климаттық және басқа макро факторлар, қауіп-қатердің объектісі мен объектісі орналасқан қалада.

Ішкі тәуекелдер – белгілі бір ұйым ішінде туындайтын және оның басшылары мен қарапайым қызметкерлерінің қызметіне тікелей байланысты болатын тәуекелдер.

Тәуекелдің ішкі факторлары дегеніміз – субъектінің жақын ортасының және қауіп объектісінің бәсекеге қабілеттілігі: кадрлар, технологиялар, өндірістің ұйымдастырушылық-техникалық деңгейі, басқару жүйесі.

Жалпы ішкі тәуекел – әртараптандыру әсерін ескермейтін тәуекел, ол жобаның компания кірістерінің өзгеруіне әсер етуімен өлшенеді.

Уақытша тәуекел – сәтсіз уақытта құнды қағаздарды сатып алу немесе сату тәуекелі, бұл шығындарға әкеледі.

Тәуекелді топтастыру – шығындар қауіпін көптеген адамдар арасында бөлу, нәтижесінде бір адамға шаққандағы шығын мөлшері айтарлықтай азаяды.

Бизнес-тәуекел – компанияның негізгі қызметінен болашақ табысты болжауға байланысты тәуекел.

Әртараптандыру – жаңа өнімдерді енгізу және жаңа нарықтарды пайдалану арқылы компанияның өндірістік бағдарламасын кеңейту.

Рұқсат етілетін тәуекел – бұл жобаны іске асырудан немесе тұтастай кәсіпкерлік қызметтен түскен пайданың толық жоғалу қауіпі.

Ықтимал шығындар мөлшері күтілетін пайдадан аспайтын аумақ қолайлы тәуекел аймағы болып табылады.

Апаттық тәуекел аймағы – ықтимал шығындар аймағы, олар критикалық деңгейден асады және кәсіпорынның меншікті капиталы деңгейіне жетуі мүмкін. Апатты тәуекел ұйымды банкроттыққа әкелуі мүмкін.

Сындарлы тәуекел аймағы – болжамды кірістің жалпы болжанған кірісіне дейін (шығындар мен күтілетін пайда сомасына) дейінгі ықтимал шығындар аймағы.

Тәуекелдерді сәйкестендіру – белгілі бір қызмет түріне тән тәуекелдерді жүйелі түрде анықтау мен олардың сипаттамаларын анықтаудан тұратын, тәуекелдерді басқару шараларының бастапқы кезеңі.

Инвестициялар – пайда алу мақсатында ұлттық немесе сыртқы экономиканың әртүрлі салаларына жеке немесе мемлекеттік капиталды ұзақ мерзімді инвестициялау.

Инвестициялық тәуекел – әртүрлі жобаларға қаражат салу ерекшелігімен байланысты тәуекел.

Инновациялық қызмет – ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстардың нәтижелерін пайдалануға және коммерциализациялауға бағытталған, кейіннен ішкі және сыртқы нарықтарда енгізіліп, тиімді енгізілуге бағытталған қызмет.

Инновациялық тәуекел – бұл жаңа жобаларды сәтсіз іске асырумен байланысты шығындар қаупі.

Инновация – бұл нарықта енгізілген жаңа немесе жетілдірілген өнім, жаңа немесе жетілдірілген технологиялық процесс түрінде енгізілген инновациялық қызметтің соңғы нәтижесі.

Инфляция – банкноттармен айналыс саласының экономика қажеттіліктерінен асып кетуі, ақшаның құнсыздану процесі.

Капитал тәуекелі дегеніміз – бағалы қағаздарға салынған барлық инвестициялар бойынша жалпы тәуекел, оларды шығындарсыз өтеу мүмкін емес.

Катастрофиялық тәуекел – кәсіпорынның барлық мүліктік жағдайына тең немесе одан көп мөлшерде жоғалу қаупі.

Коммерциялық тәуекел – кәсіпкер өндірген немесе сатып алған тауарлар мен қызметтерді сату процесінде туындайтын тәуекел.

Ымыраға келу – өзара жеңілдіктер арқылы қол жеткізілген келісім, келіссөздер арқылы шешілетін әдіс және ықтимал келісім.

Бәсекелестік – тауарлар мен қызметтер нарығындағы қарама-қайшылық, сатып алушыларды тиімдірек сатуға тарту, сатушыларды таңдау мүмкіндігі, өндірушілердің өз өнімдерін, жұмыстарын, қызметтерін тұтыну үшін күрес.

Жанжал – екі немесе одан да көп адамдардың өзара әрекеттесуі барысында бағытталған бағытталған мақсаттардың, мүдделердің, ұстанымдардың, пікірлер мен көзқарастардың қақтығысы.

Несиелік тәуекел – ұйымның қаржылық қызметті жүзеге асыру үшін сыртқы қарызды пайдалану нәтижесінде инвестор алдындағы қаржылық міндеттемелерін орындамауымен байланысты тәуекел.

Дағдарыс – бұл дамудың қарама-қайшылықтарын тым шиеленістіру; банкроттықтың, таратудың өсіп келе жатқан қаупі; экономикалық, қаржылық және басқа жүйелер қызметіндегі сәйкессіздіктер; өзгеру процесеріндегі енсеру нүктесі.

Криминогендік экономика – 1) ресми экономикаға жымқыру, пайдакүнемдік қызметтік және экономикалық қылмыс түрінде жасалған

экономикалық қылмыс; 2) бақылаудың, шаруашылық қызметтің барлық түрлерінен толығымен жасырын жасырын.

Криминогендік қауіп – бұл ұйым жұмыс істейтін аймақтың крими-нализация дәрежесін көрсететін қауіп.

Логистикалық (көліктік) тәуекел – бұл сатушыдан сатып алушыға тасымалдау кезінде тауардың жоғалуы немесе төмендеу әлеуетін көрсететін қауіп.

Халықаралық тәуекелдерді талдау қоғамы (ISRA) 1981 жылы ғылыми және практикалық қызметтің әртүрлі салаларында шешімдерді оңтайландыру мақсатында тәуекелдерді талдау әдістемесін қолдану саласында халықаралық үкіметтік емес ұйыммен құрылған.

Тәуекелдерді басқару әдістері – сақтандыру, тәуекелдерді жою, алдын-алу, тәуекелдерді сіңіру.

Модельдеу – кез-келген құбылыстарды, процестерді немесе жүйелерді олардың модельдерін құру және зерттеу арқылы зерттеу; нақты жүйелердің мінез-құлқы мен сипаттамаларын анықтау үшін модельдерді қолдану.

Салық – мемлекет әр түрлі нысандарда жеке және заңды тұлғалардан әр түрлі деңгейдегі бюджетке өндіріп алатын міндетті төлем.

Ұлттық саяси тәуекел – кәсіпкерлік қызметтің нәтижелеріне әсер ететін елдің ішкі саяси жағдайының тұрақсыздығы, сондықтан ұйымдардың банкроттыққа дейін қаржылық жағдайының нашарлау қаупі артады.

Тәуекелдің бейтараптылығы – жеңу/жоғалу қаупіне немқұрайлылық.

Белгісіздік – бұл объектінің және қоршаған ортаның мүмкін күйлері туралы ақпарат толығымен немесе ішінара болмаған жағдай.

Тәуекелдік объектісі – шешім қабылдау кезінде субъектінің ықпалына бағытталған нәрсе (инвестициялар, жоба, жүйе және т.б.).

Тәуекелді оңтайландыру – бұл оның деңгейіне әсер ететін көптеген сыртқы және ішкі қауіп факторларын санау және факторлар жиынтығының ең жақсы нұсқасын таңдау процесі.

Өнеркәсіптік тәуекел – саланың ішінде және басқа салалармен салыстырғанда осы өзгерістердің дәрежесіне байланысты саланың экономикалық жағдайының өзгеруіне байланысты шығындар ықтималдығы.

Тәуекелді бағалау – тәуекелді талдау, оның пайда болу көздерін анықтау, тәуекел факторларының көрінісі салдарының ықтимал шамасын анықтау және әрбір тәуекел көзінің рөлін анықтау бойынша рәсімдер жиынтығы.

Тәуекелді беру – инвестор тәуекел үшін жауапкершілікті басқа біреуге, мысалы сақтандыру компаниясына береді.

Төлем қабілеттілігі – бұл бір уақытта кәсіпорынның барлық кредиторлары төлемдерге сұранысты ұсынған жағдайда кәсіпорынның барлық қарыздарын өтеу мүмкіндігі.

Тәуекелдерді басқару саясаты дегеніміз – экономикалық ұйымның қызметінде туындайтын тәуекелдерді басқарудың нысандары, әдістері, әдістері мен әдістерінің жиынтығы.

Саяси тәуекелдер – шығындар немесе ұйымның мемлекеттік саясатқа байланысты пайда мөлшерін азайту мүмкіндігі.

Тәуекелдің қолайлылығы – тәуекелдің ықтималдығы осы қызмет саласы үшін нормативті (қолайлы) деңгейден (стандарттан) тұрады, оны заң бұзушылықсыз арттыруға болмайды.

Табиғи қауіптер – қоршаған орта факторларының адам қоғамына жағымсыз әсерінің туындау ықтималдығы (халық, ұйымдар, байланыс желілері және т.б.).

Тәуекел психологиясы – менеджментте – шешім қабылдаудағы адам факторын зерттейтін пән, соның ішінде: мінез-құлық заңдылықтары; қабылдау модельдері; белсенділік категориялары, тұлға, белсенділік, ойлау, мотивация.

Тәуекелдерді бөлу – сақтандыру мүдделерінен туындаған және тәуекелдерді басқару арқылы делдал болатын сақтандыру-құқықтық қатынастардың басталуы.

Аймақтық тәуекел – бұл жекелеген әкімшілік немесе географиялық аймақтардың экономикалық, саяси және әлеуметтік жағдайына тікелей байланысты қауіп.

Тәуекелдерді басқару – тәуекел сипаттамаларын, атап айтқанда оның ықтималдығы, салдары және (немесе) болжамдылығы мақсатты түрде өзгертуге бағытталған әдістердің жиынтығы.

Ресурстар – кез-келген жұмысты орындауға және оның нәтижесін алуға қажетті құрал (материалдық және материалдық емес).

Тәуекел – 1) нәтижені болжаудағы белгісіздік деңгейі; 2) қызметтің жағдайлық сипаттамасы, оның нәтижесінің белгісіздігін, мүмкін болатын жағымсыз салдарын, қате немесе сәттілікке балама нұсқаларын білдіреді.

Тәуекел менеджері – ірі компанияларда жұмыс істейтін штат. Тәуекел менеджерінің функционалды міндеттеріне тәуекелдерді басқару кіреді.

Тәуекелдерді басқару тәуелсіз экономикалық ұйымның қызметінде туындайтын тәуекелдерді басқару мәселелерін зерттейтін қазіргі менеджменттің бағыттарының бірі болып табылады.

Төлемеу тәуекелі – қарыз алушының пайыздарды немесе несиенің негізгі сомасын төлемеу қауіпі.

Басқару тәуекелі – әр түрлі белгісіздік жағдайында жүзеге асырылатын басқару іс-әрекетінің сипаттамасы.

Экономикалық тәуекел – ықтималдығы белгісіздіктің болуымен байланысты шығындар, залалдар, сонымен бірге мүмкін болатын пайда мен пайда, оны тек тәуекелге байланысты әрекеттермен алуға болады.

Нарықтық тәуекел – бұл әртараптандыру арқылы жою мүмкін емес тәуекелдің үлесі.

Селективті тәуекел – бағалы қағаздардың басқа түрлерімен салыстырғанда инвестициялау үшін портфель қалыптастыру кезінде бағалы қағаздарды дұрыс емес таңдау тәуекелі; бұл бағалы қағаздардың инвестициялық қасиеттерін бағалаудағы дәлдік деңгейінің тәуекелі.

Синергия – бұл жалпы нәтиженің жиынтық эффектілер сомасынан асып кету шарты; синергетикалық бірігу кезінде, біріктірілгеннен кейінгі құн жеке компаниялардың қосылу алдындағы шығындарының сомасынан асады.

Тәуекел дәрежесі – шығын оқиғасының басталу ықтималдығы, сондай-ақ одан келтірілген залалдың мөлшері.

Стратегия – кез-келген қызмет саласында стратегиялық мақсаттарға жету үшін басқару пәнінің бағдарламасы, жоспары, жалпы курсы.

Сақтандыру тәуекелі – ықтимал оқиға немесе басталған кезде сақтандыру жүзеге асырылатын оқиғалар жиынтығы.

Құрылымдық тәуекел – бұл кәсіпкерлік қызметтің нақты түрлерімен байланысты емес және экономикадағы құрылымдық өзгерістер нәтижесінде туындайтын тұтастай нарықтық жағдайдың нашарлау қаупі.

Тәуекелдерді басқару дегеніміз – белгісіздік жағдайында менеджерлердің нақты қызметіне байланысты, басқарушылық іс-әрекеттің опциондарын таңдау қиын заманауи менеджмент саласы.

Тәуекел деңгейі – зиян (пайда) мөлшерінің тәуекелдік шешімдерін дайындау және іске асыру шығындарына қатынасы; мәні 0-ден 1-ге дейін өзгереді.

Залал – 1) сақтандырушыдан келтірілген залалды өтеу ретінде талап ететін сома; 2) жоғалу, жоғалу, бүліну; 3) жанжал тараптарының бірі келтірген шығындар.

Тәуекел факторы – тәуекелді іске асырудың ықтималдығы мен салдарына әсер ететін, бірақ оның тікелей себебі емес жағдай.

Физикалық тәуекел – тәуекелдерді басқару категориясы – қауіпті іске асырудың болжамды мүмкіндігінің нәтижесіндегі зақымданудың физикалық қаупі. Қаржылық тәуекел – қаржылық кәсіпкерлік немесе қаржылық операцияларды жүзеге асыру кезінде туындайтын тәуекел.

Форс-мажор – алдын-ала болжауға немесе алдын алуға болмайтын, кез-келген шаралармен жойылатын оқиға, төтенше жағдайлар, шешілмейтін кедергі, мысалы, табиғи апат, өрт.

Таза тәуекел – теріс немесе нөлдік нәтиже алу мүмкіндігі.

Төтенше жағдай – авариядан туындаған және белгілі бір аумақта адамдардың өмірі мен денсаулығына қауіп төндіретін, мемлекетке және басқа меншік түрлеріне, азаматтардың жеке меншігіне және табиғи ортаға зиян келтіретін оқиға.

Мүмкіндік – 1) сәттіліктің, сәттіліктің ықтималдылық дәрежесі, артықшылықтары мен кемшіліктерін есептеу; 2) сәттілікке, сәттілікке кепілдік беретін шарт; 3) бірдеңе жасаудың ықтималдығы.

Экологиялық қауіп-қатер – бұл қоршаған ортаға зиян келтіру немесе табиғи ресурстардың жоспарланбаған патологиялық сарқылуы.

Экономикалық тәуекел – пайда болу қаупі, оның ұйымы өз аумағында жұмыс істейтін ел экономикасының қазіргі жағдайы мен негізгі даму тенденцияларына байланысты.

Сарапшы – белгілі бір қызмет саласында білімі мен тәжірибесі бар маман, оның негізінде ол белгілі бір проблема туралы дәлелді пікір береді.

БИБЛИОГРАФИКАЛЫҚ ТІЗІМ

1. Алинов М.Ш. Инновациялық менеджмент: оқулық. – Алматы: Бастау баспасы, 2012 жыл. – 204 с.
2. Куликова Е. Тәуекелдерді басқару: оқулық. жәрдемақы. – Екатеринбург:
3. Орал мемлекеттік көлік университетінің баспасы, 2014. – 259 б.
4. Дағдарысты басқару: оқулық. жәрдемақы / ред. Е.М. Короткова. – М.: INFRA-M, 2010. – 240 б.
5. Балабанов И.Т. Тәуекелдерді басқару. – М.: Қаржы және статистика, 1996. – 192 б.
6. Өлеуметтік-экономикалық жүйелердегі тәуекелдерді басқару: оқулық. жәрдемақы. – SPb.: SPbGUEF баспасы, 2010. – 147 б.
7. Гарина Е.П. Дағдарысты басқару: оқулық. / Е.П. Гарина, О.В. Медведева, Е.В.Шпилевская. – Ростов а / о: Финикс, 2011. – 345 б.
8. Куликова Э. Инновациялық менеджмент: оқулық. жәрдемақы. – Екатеринбург: УрГУПС, 2009. – 336 б.
9. Менеджмент курсы: оқулық. университет студенттеріне арналған оқу құралы / ред. Д.Вачугова. – Ростов а.: Феникс баспасы, 2003. – 512 б.
10. Покровский А.К. Өнеркәсіп және көлік кәсіпорындарындағы тәуекелдерді басқару: оқулық. жәрдемақы. – М.: КНОРУС, 2011. – 160 б.
11. Пустынникова Е. Менеджмент негіздері: оқулық. жәрдемақы. – М.: KNORUS, 2008. – 320 б.
12. Рогов М.А. Тәуекелдерді басқару. – М.: Қаржы және статистика, 2001. – 120 б.
13. Фатхутдинов Р.А. Инновацияны басқару: оқулық. – 6-шы басылым. – SPb. : Петр, 2012. – 448 б.
14. Фомичев А.Н. Тәуекелдерді басқару: оқулық. – 2-ші басылым. – М.: «Дашков и Ко» баспа-сауда корпорациясы, 2009. – 376 б.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

ВВЕДЕНИЕ

В своей жизни и деятельности человек постоянно сталкивается с неопределенностью и, как следствие, с риском, который может встать на пути достижения поставленной задачи. Особое значение управление рисками приобретает в социально-экономических системах.

В данном случае *под социально-экономическими системами подразумевают целостную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических субъектов и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг.*

С развитием рыночных отношений в Казахстане, как и в других странах, руководители организаций столкнулись с проблемой самостоятельного принятия управленческих решений. В течение последних лет в стране большой научный и практический интерес вызывают проблемы управления риском в организациях.

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

Свобода действия отдельных субъектов, сложность и неполная информированность относительно свойств систем, а также случайный характер многих протекающих в них процессов порождает высокую степень неопределенности. Однако по мере развития науки и общества были выделены основные принципы управления рисками, которые применимы в любой области для любых объектов и систем.

Таким образом, в теории и практике современного менеджмента выделилось принципиально новое направление, изучающее вопросы управления рисками – **риск-менеджмент**.

Следовательно, актуальной стала необходимость изучения риск-менеджмента как самостоятельной дисциплины, позволяющей будущим специалистам освоить основы управления рисками, без знания которых деятельность в современных экономических условиях крайне затруднительна, чревата ошибками и негативными последствиями как для руководителя и стоящих за ним сотрудников, так и для всего предприятия в целом.

Риск-менеджмент определяет пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям. Необходимость скорейшего освоения и внедрения

методов риск-менеджмента в условиях рыночной экономики обусловлена тем, что в настоящее время отсутствуют реальные механизмы финансовой поддержки предприятий Казахстана в кризисных ситуациях. Таким образом, самостоятельность предполагает одновременно и риск прекращения производства или банкротства. В этих условиях предприятия обязаны сами позаботиться о создании необходимых резервов или привлечении финансовых ресурсов из других источников для организации мероприятий по ликвидации убытков.

В рамках настоящей работы предпринята попытка собрать, обобщить и систематизировать имеющуюся теоретическую и методологическую информацию в области управления рисками; рассмотреть на самом обобщенном уровне принципы риск-менеджмента и показать возможность их применения в рамках социально-экономических систем, существующих в условиях Казахстана. Автор надеется, что материал, представленный в пособии, будет способствовать формированию у обучаемых современного управленческого мышления.

Изучение дисциплины «Риск-менеджмент» должно формировать следующие компетенции выпускника вузов: *способность проявлять инициативу в ситуациях риска; брать на себя всю полноту ответственности; знать основы категорий и понятий риск-менеджмента, видов риска и соответствующих им методов управления, стратегий управления риском на предприятиях отрасли; умение разрабатывать эффективную стратегию и формировать активную политику риск-менеджмента на предприятии.*

Несмотря на серьезные достижения зарубежных ученых в теории и практике управления рисками, при изучении дисциплины «Риск-менеджмент» необходимо учитывать отечественный опыт в области управления, национальные особенности, привычки, традиции. Управление – это практическая дисциплина, поэтому в процессе обучения большое внимание должно уделяться применению теорий и концепций риск-менеджмента на практике. Автором пособия также предложен практикум по дисциплине «Риск-менеджмент», в который включены задания по всем темам курса, позволяющие «соединить теорию и практику» при анализе конкретных ситуаций, а также выработать практические навыки решения управленческих задач в условиях неопределенности и риска.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Риск-менеджмент как отрасль управления

Для того чтобы наиболее полно раскрыть смысл понятия «риск-менеджмент», сначала целесообразно рассмотреть содержание термина «менеджмент» в наиболее общем его понимании. Понятием «менеджмент» обозначают аппарат управления современных организаций, независимо от их формы собственности и целей деятельности.

Понятие «менеджмент» стало отождествляться также с людьми, чья работа состоит в координации усилий всего персонала предприятия для достижения целей функционирования. Другие авторы определяют менеджмент как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

В системе управления организацией подсистема, отвечающая за управление рисками, с середины XX в. традиционно называется «риск-менеджмент».

Риск-менеджмент можно определить как систему принятия и выполнения управленческих решений, направленных на уменьшение влияния последствий реализации рисков на деятельность организации.

Данное определение подчеркивает основные особенности риск-менеджмента.

Во-первых, риск-менеджмент – система, объединяющая лиц, принимающих решения, и исполнителей, устанавливающая связи между ними и порядок их взаимодействия.

Во-вторых, это действительно менеджмент, т.е. деятельность, в процессе которой принимаются и исполняются управленческие решения.

В-третьих, целью системы управления рисками является уменьшение влияния непредвиденных событий на деятельность организации.

Риск-менеджмент – лишь одно из средств, помогающих организации достичь поставленных целей.

Риск-менеджмент направлен на уменьшение влияния последствий, а не обязательно самих последствий. Безусловно, лучший способ подобной минимизации – исключение или максимальное сокращение вероятности и (или) последствий риска.

Таким образом, риск-менеджмент – одно из направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

Риск-менеджмент – в широком смысле – процесс выявления и оценки рисков, а также выбор методов и инструментов управления для минимизации риска.

Риск-менеджмент включает в себя:

- идентификацию, анализ и оценку рисков;
- превентивную разработку программы мероприятий по ликвидации последствий кризисных ситуаций;
- разработку механизмов выживания;
- создание системы страхования;
- прогнозирование развития предприятия с учетом возможного изменения конъюнктуры и другие мероприятия.

Риск-менеджмент – в узком смысле – вид услуг, оказываемых брокерскими фирмами, страховыми и перестраховочными компаниями своим клиентам.

Структурные элементы риск-менеджмента – идентификация риска; оценка риска; контроль за риском; финансирование риска.

В теории и практике риск-менеджмента можно выделить три основных направления. *Первое направление* связано с разработкой системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков. *Второе* – касается вопросов минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски организации. *Третье* – тесным образом связано с возможностью получать в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества.

Отрабатывая все три вышеназванных направления в совокупности, руководитель организации сможет создать действительно эффективную систему управления рисками.

В риск-менеджменте принято выделять несколько этапов:

- на первом – происходит выявление риска с сопутствующей оценкой вероятности его реализации и масштаба последствий;
- на втором – осуществляется разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий;
- на третьем – выбираются методы и инструменты управления выявленным риском;
- на четвертом – производится непосредственное управление риском;
- на заключительном этапе оцениваются достигнутые результаты и корректируется риск-стратегия.

Ключевым этапом риск-менеджмента считается выбор методов и инструментов управления риском.

Первоначально использовавшийся только в рамках предпринимательской деятельности термин риск-менеджмент и стоящие за ним принципы

управления теперь применяются и в социальной сфере, и в технике, и при работе на финансовых рынках.

1.2. Основные черты и задачи риск-менеджмента

Основная цель риск-менеджмента – обеспечение максимальной эффективности управления рисками организации.

Эффективность любой деятельности определяется как отношение эффекта, полученного в результате указанной деятельности, к затратам, понесенным в процессе ее осуществления.

Поскольку риск-менеджмент затрагивает самые разнообразные сферы деятельности организации, то все используемые в расчетах показатели целесообразно приводить в стоимостном выражении, что позволяет унифицировать исходную фактологическую базу.

Для достижения поставленной цели в рамках риск-менеджмента решаются следующие основные задачи:

- 1) профилактика возникновения рисков;
- 2) минимизация ущерба, причиненного рисками;
- 3) максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Первая задача решается посредством прогнозирования рисков и их своевременной нейтрализации. В рамках решения второй задачи осуществляется создание внешних и внутренних страховых резервных фондов, за счет средств которых можно частично или полностью компенсировать негативные последствия рисков. Выполнение третьей задачи обеспечивается путем рационального использования ситуаций риска с целью максимизации получаемой прибыли.

В различных областях, где активно работают с риском (техника, медицина, обеспечение безопасности), для обозначения элементов структуры используются также и другие близкие по смыслу термины.

К основным отличительным чертам понятия «риск» относятся:

- экономическая сущность категории «риск»;
- зависимость риска от социальных, политических и правовых факторов;
- наличие неопределенности в финансово-хозяйственной деятельности организации или индивидуального предпринимателя;
- отсутствие или наличие неполной информации о текущем состоянии самого хозяйствующего субъекта и его внешней среды;
- невозможность с абсолютной точностью прогнозировать основные тенденции развития конъюнктуры рынка;

- вероятность получения прямых убытков в результате проведения конкретной коммерческой операции;
- возможность получения нулевого результата коммерческой деятельности, т.е. отсутствие прибыли;
- отсутствие возможности точно определить предполагаемый экономический результат планируемой коммерческой операции.

На основе вышеизложенного можно утверждать, что риск представляет собой потенциально существующую вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

Риск – 1) уровень неопределенности в предсказании результата;

2) ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск непосредственным образом связан с управлением и находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений. Ни один руководитель в процессе своей деятельности не в состоянии полностью устранить риск. Поэтому любой менеджер или предприниматель всегда вынужден идти на определенный риск, начиная то или иное дело. Способность менеджера рисковать – залог успеха организации, хотя риск может оказать на нее и дестабилизирующее влияние.

Риск играет в бизнесе не только отрицательную, но и положительную роль. Общеизвестно, что чем выше уровень риска готовящегося к реализации проекта, тем выше закладываемый уровень рентабельности привлекаемых инвестиций. Иными словами, вкладывая деньги в рискованные предприятия, бизнесмены рассчитывают на более высокий уровень прибыли и рентабельности своих капиталовложений. Кроме того, стремление минимизировать негативные последствия предпринимательских рисков создает объективные предпосылки для возникновения и развития новых сфер предпринимательской деятельности.

Риск – экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством. Также риск понимается как вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой-либо деятельности.

Размер потерь организации представляет собой «*цену риска*», а успех или дополнительная прибыль – «*плату за риск*». Риск выступает одним из ключевых результатов деятельности организации.

При экономическом риске возможны три результата:

- 1) отрицательный (ущерб, убыток);
- 2) нулевой;
- 3) положительный (выгода, прибыль).

Если рассматривать риск как возможность непредвиденного наступления неблагоприятных последствий, то в нем всегда присутствуют две важные составляющие: *возможность* и *последствия*. Мера риска должна учитывать оба этих элемента.

1.3. История формирования риск-менеджмента

На данном пути можно выделить несколько ключевых этапов.

Восприятие риска как потенциально существующей вероятности потери ресурсов или неполучения доходов послужило толчком к измерению рисков.

Первый подход к измерению риска, основанный на измерении убытка в неблагоприятной ситуации, встречается в книге *«Логика, искусство мыслить»*, написанной в монастыре Порт-Рояль еще в 1662 г.

Швейцарский математик Даниил Бернулли в 1738 г. дополнил теорию вероятностей методом полезности или привлекательности того или иного исхода событий. Идея Бернулли состояла в том, что в процессе принятия решения люди уделяют больше внимания размеру последствий разных исходов, нежели их вероятности.

В конце XIX в. английский исследователь Ф. Гальтон предложил считать регрессию (или возврат к среднему значению) универсальной статистической закономерностью. Суть регрессии трактовалась им как возврат явлений к норме с течением времени. *Американский экономист Фрэнк Найт* впервые обратил внимание на проблему экономического риска.. В данном случае понятие «риск» соответствует понятию «измеримой неопределенности».

Аспирант Чикагского университета Гарри Марковиц в 1952 г. в статье «Диверсификация вложений» (*«Portfolio selection»*) математически обосновал стратегию диверсификации инвестиционного портфеля, в частности, он показал, как путем продуманного распределения вложений минимизировать отклонения доходности от ожидаемого показателя. Г. Марковицу присуждена Нобелевская премия за разработку теории и практики оптимизации портфеля фондовых активов в 1990 г.

В разных областях человеческой жизни специалисты анализируют опасные явления и неблагоприятные события, присущие именно их специализации. Единой общей теории реализации рисков, которая хорошо бы описывала причины и процесс их наступления, пока не выработано.

Диверсификация (в риск-менеджменте) – *распределение инвестируемых средств между различными, не связанными между собой объектами вложения капитала с целью снижения степени риска.*

С точки зрения регулирования риска данная теория интересна тем, что наглядно показывает возможность предотвращения несчастного случая, исключением из цепочки хотя бы одного события («костяшка домино»). Предотвращение именно «опасного поведения» сотрудников рассматривалось Хейнрихом как наиболее эффективная мера уменьшения риска.

Исследователь Хаддоном (Haddon) (США) в 70-е гг. XX в. предложил теорию, которая могла применяться для описания причин реализации рисков во многих областях жизни, в том числе технической, природной и даже социальной. В качестве основной причины всех случайных неблагоприятных событий рассматривался неконтролируемый выход энергии и ее воздействие на объекты.

Появление термина риск-менеджмент относится к 1950-м гг., но широкое распространение он получил лишь с 1970-х гг. К тому периоду относится зарождение в США консалтинговых услуг в области рейтингования и оценки. Тогда же стали присваиваться первые квалификации «риск-менеджер».

В 1980-х гг. концепция получила свое дальнейшее развитие.

В крупных организациях стали создавать специализированные отделы риск-менеджмента, основной задачей которых было сокращение затрат на страхование. В первую очередь это осуществлялось за счет переноса акцента на превентивные меры, благодаря которым уменьшался риск и страховые тарифы. Начиная с 80-х гг. XX в. в западных странах активно развивались мелкие фирмы, предоставляющие консалтинговые услуги в сфере управления рисками. Но, как и в любой области, где возможен аутсорсинг, руководство предприятия должно правильно сопоставить эффективность использования внешнего консультанта и возможности собственных специалистов.

Эксперт – специалист, обладающий знаниями и опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Международное общество анализа риска (МОАР) (International society of risk analysis (ISRA)) – основанная в 1981 г. международная неправительственная организация в сфере применения методологии анализа риска для целей оптимизации решений в различных областях научной и практической деятельности. Цель МОАР – идентифицировать различного вида опасности, подвергнуть их анализу и выявить пути и методы принятия таких решений, которые бы обеспечили безопасное проживание и устойчивое развитие общества.

С середины 1990-х гг. можно отметить новый этап в развитии риск-менеджмента. Существенно расширился перечень управляемых рисков.

В конце XX – начале XXI в. обострились проблемы обеспечения безопасности в техносфере и стабильности общественного воспроизводства в экономике, которые также требовали разработки и использования новых методов.

Следовательно, к появлению современных концепций управления риском привело последовательное осознание человечеством трех основных положений:

- будущее не предопределено;
- будущее частично прогнозируемо, и точность прогнозов зависит от изученности рассматриваемых явлений;
- будущим можно и нужно управлять в той мере, в какой позволяет современный уровень познания и имеющиеся средства.

Прогноз – научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях его развития.

Риск-менеджмент, как самостоятельное направление исследований в области управления, продолжает свое формирование.

1.4. Подходы к управлению риском

Хозяйственная деятельность организации подвержена риску, поэтому менеджер обязан заниматься его управлением. Необходимо иметь в виду, что полностью риска избежать нельзя, но в той или иной степени ослабить и сделать управляемым можно.

Существует нормативное определение.

Менеджмент риска – скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска.

В широком смысле термин «управление риском» означает определение вероятности его наступления, проведение необходимых предупредительных или направленных на его компенсацию мероприятий.

Управление рисками – область современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих действий.

Так как часто уровень риска зависит от восприятия ситуации менеджером, от его знаний, интуиции и опыта, нежели от развития рынка и экономики в целом.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности. Для принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение риска, самым простым решением принято считать введение на

предприятию должности рискменеджера и создание органа, который координирует действия по управлению основными видами риска.

Риск-менеджер – штатная должность в крупных компаниях.

В функциональные обязанности рискменеджера входит управление рисками.

В зависимости от отношения к риску выделяют три группы субъектов:

- 1) противники риска (люди, боящиеся риска и отвергающие его);
- 2) нейтралы (люди, нейтрально относящиеся к риску);
- 3) любители риска.

В экономике считается, что большинство людей относятся к противникам риска. **Неприятие риска** – нежелание брать на себя риск в случае отсутствия какой-либо компенсации. Неприятие риска является основной формой поведения большинства людей.

Для эффективного управления риском важно знать, какие именно виды рисков следует учитывать; какими способами можно ими управлять; какой объем риска можно взять на себя.

Выделяют следующие основные способы снижения риска:

1. **Рациональный подход к ведению хозяйственных дел** с опорой на научный анализ. **Нейтральность к риску** – индифферентность к риску выиграть/проиграть.
2. **Отказ от деятельности, связанной с риском.** Нужно иметь в виду, что иногда отказ от деятельности не выгоден, так как способен вызывать другие риски, а подчас и невозможен.
3. **Компенсация рисков.** Для ослабления негативного влияния риска создается страховой резерв, определяемый как усредненная величина потерь за три года с поправкой на инфляцию.
4. **Страховой резерв** предназначен для покрытия запланированных рисков. Незапланированные риски компенсируются из любых других доступных источников.
5. **Разделение рисков осуществляется путем разделения активов.**

Методом разделения рисков являются диверсификация инвестиций и формирование их сбалансированного портфеля. Но таким способом можно снизить не любой риск.

6. **Объединение рисков происходит путем их деления между несколькими субъектами.**
7. **Передача (трансфер)** рисков достигается с помощью условий, заложенных в договоры (строительства, аренды, хранения, поручительства, факторинга), биржевых сделок (опцион, фьючерс).

На данном этапе все большее распространение получает парадигма реализации рискменеджмента «сверху вниз», предполагающая организа-

цию управления рисками на предприятии как единой системы с обязательной координацией со стороны высшего руководства компании. Такой подход получил название «корпоративный» («интеграционный») риск-менеджмент.

Для корпоративного риск-менеджмента также характерно не стремление автоматически сокращать риск, а оценивать его по сравнению с возможностями бизнеса и оптимизировать с целью повышения доходности. Корпоративный риск-менеджмент становится неотъемлемым инструментом бизнес-планирования.

Сравнение существующих традиционной и корпоративной концепций риск-менеджмента представлено в табл. 1.

Таблица 1

**Сравнение существующих концепций
риск-менеджмента**

Особенности	Традиционная концепция риск-менеджмента	Концепция корпоративного риск-менеджмента
Риски	Перечень управляемых рисков ограничен; основной упор – на страхуемые и финансовые риски	Стремление учитывать максимально возможное количество рисков и возможности управления ими
Организация	Каждый отдел самостоятельно управляет рисками, относящимися к его деятельности; как следствие, затруднена оптимизация затрат и учет рисков при принятии управленческих решений	Координация осуществляется высшим руководством организации; в управлении рисками задействованы все подразделения; для каждого сотрудника управление рисками – часть должностных обязанностей
Процесс	Управление рисками носит эпизодический характер и осуществляется по мере необходимости	Управление рисками организуется как непрерывный процесс, включающий в себя постоянный учет рисков и затрат на управление ими

Корпоративный риск-менеджмент является, безусловно, перспективным, но одновременно более сложным и затратным. При выборе модели управления рисками необходимо учитывать состояние самой организа-

ции, этап ее жизненного цикла. На некоторых этапах сложная система не так эффективна. Иногда выгоднее использовать традиционную концепцию, либо вообще пока не создавать специальную систему.

Совершенствование системы управления риском на предприятии – объективный процесс, но реализуется он как субъективные осознанные шаги руководства организации. Поэтому важно, чтобы руководители имели представление о возможных способах организации риск-менеджмента и выбирали те из них, которые наиболее удачно соответствуют целям и возможностям организации.

Риск-менеджмент, пожалуй, в наибольшем объеме отражает специфику казахстанской экономики и менталитета. Многие технологии западного риск-менеджмента, рассчитанные на управление классическими микро-экономическими параметрами – экономической стоимостью бизнеса, прибылью – не срабатывают в казахстанских условиях. Во-первых, потому что часто критерием для временного спекулятивного бизнеса в РК являются не прибыли, а положительные денежные потоки. Во-вторых, когда их пытаются применить в условиях отсутствия четкой системы внутрифирменного управленческого учета, очищающего данные от гигантских искажений бухгалтерской отчетности и фиктивных сделок, связанных с налоговой оптимизацией и коррупцией.

Кроме того, стандарты управления рисками стали базой для определения некоторых, не всегда полноценно обоснованных мер. Низкий уровень управления экономическими рисками в Казахстане обусловлен отсутствием стабильного развитого рынка финансовых инструментов, профессионально подготовленных кадров и общим низким уровнем культуры риск-менеджмента.

По-настоящему отечественный предприниматель оценивает современные технологии риск-менеджмента при выводе капитала в целях уклонения от налогов и экономической нестабильности за рубежом и попытке управления им там.

Но и в мировой науке и практике управления рисками наблюдается ряд серьезных проблем. Одна из глобальных проблем состоит в недооценке восприятия риска лицами, принимающими решения, и определения критериев для систем управления рисками. Инструмент для решения этой проблемы – имитационное моделирование индивидуальных предпочтений конкретных лиц по данным реальных или игровых экспериментов.

Увеличение систематических рисков провоцируется глобализацией экономики и порой некоторым сокращением направлений диверсификации.

Наконец, следует отметить, что современные технические проблемы портфельного риск-менеджмента тесно связаны с развитием электронной коммерции и необходимостью ускорения расчетов в режиме он-лайн, а также ростом требований к обеспечению Интернет безопасности.

ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ВИДЫ РИСКОВ

2.1. Понятие и сущность риска

Многогранность понятия «риск» объясняет наличие множества различных и часто противоречащих друг другу подходов к его определению. В литературе часто встречается оценочный подход к трактовке риска. Если в ситуации неопределенности существует возможность наступления неблагоприятных последствий, то можно говорить о существовании риска. Различия между риском и неопределенностью заключаются в субъективном отношении к исходам. Понятие «неопределенность» не предполагает субъективных оценок и является нейтральным, а риск появляется там, где есть оценка субъектом возможных состояний.

Риск – это возможность непредвиденного наступления неблагоприятных последствий.

В приведенной формулировке предполагается обязательное наличие двух элементов:

- 1) объекта, который может иметь разные состояния и менять их во времени;
- 2) субъекта, который не располагает информацией, достаточной для однозначного определения состояния объекта с требуемой ему точностью.

Таким образом, совершенно четко выделяют необходимые и достаточные условия наличия риска:

- 1) возможность наступления, а следовательно, и возможность ненаступления последствий;
- 2) непредвиденность наступления последствий для субъекта;
- 3) неблагоприятность возможных последствий для субъекта.

Возможность и непредвиденность вместе означают наличие неопределенности.

В данной трактовке понятие «риск» относится только к неблагоприятным последствиям. Риск связан с некоторым объектом окружающего мира, возникает и существует у субъекта. При описании рискованных ситуаций также встречаются понятия «подверженность риску» и «уязвимость». Они относятся к объекту и характеризуют его свойства по отношению к неблагоприятному воздействию опасного явления.

Подверженность риску – свойство объекта, характеризующее его способность попасть под неблагоприятное воздействие опасного явления.

Уязвимость – свойство объекта, характеризующее его способность изменять свое состояние в результате неблагоприятного воздействия опасного явления.

Также существует и обратное понятие «**защищенность**», которое в общем случае характеризует способность объекта избежать неблагоприятного воздействия опасного явления.

Профессор И.А. Бланк под риском предприятия понимает вероятность возникновения неблагоприятных последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его деятельности.

Профессор И.Т. Балабанов в наиболее общем виде определяет риск как возможную опасность потерь, вытекающую из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека.

Результат реализации риска – неблагоприятные последствия, т.е. изменение состояния объекта в худшую сторону. Изменение происходит в результате воздействия на объект явлений, происходящих как вне, так и внутри его. Явления вызываются некоторым набором обязательных условий, которые называются причинами. Поскольку понятие риск в оценочной трактовке связано с неблагоприятностью изменения состояния объекта, то названия элементов структуры подчеркивают негативный характер рассматриваемого явления: причины, опасное явление, вредное воздействие, потери.

Выстроенная таким образом логическая цепочка элементов реализации риска и представляет собой его «структуру».

Причина – явление, наступление которого самостоятельно либо в определенной комбинации с другими явлениями (другими причинами) является обязательным условием возникновения «опасного явления».

Опасное явление, опасность – явление, которое непосредственно может оказать вредное воздействие на объект.

Вредное воздействие – взаимодействие свойств опасного явления и объекта, которое может вызвать неблагоприятное изменение состояния данного объекта.

Потери – изменение состояния объекта в худшую сторону по сравнению с исходным состоянием или некоторым состоянием.

Для оценки возможности непредвиденного наступления того или иного исхода используется такой показатель, как вероятность.

Вероятность – действительное число в интервале от 0 до 1, относящееся к случайному событию и служащее мерой того, что данное событие может произойти.

В зависимости от имеющейся информации о событии вероятность может отражать относительную частоту наступления события в серии наблюдений или степень уверенности наблюдателя в том, что некоторое событие произойдет. Для высокой степени уверенности вероятность близка к единице.

Вероятность риска – степень воздействия источника риска, измеряемая в пределах от 0 до 1. Риск – сочетание вероятности события и его последствий.

Риск может быть выражен в относительных показателях, например путем соотнесения величины потерь с объемом производства (продаж) или собственных средств.

Можно говорить о следующих градациях *степени риска* (вероятности наступления потерь): до 0,1 – минимальный риск; 0,1-0,3 – малый; 0,3-0,4 – средний. Все это – нормальный, разумный, допустимый риск, когда вероятные потери не превышают прибыли; 0,4-0,5 – высокий риск; 0,6-0,8 – критический риск (потеря полной выручки); 0,8-1,0 – катастрофический риск (потеря капитала).

Риск как экономическая категория совмещает в себе оценку вероятности неблагоприятного развития событий и меру этой неблагоприятности. Для описания риска используют два показателя: степень риска (вероятность возникновения неблагоприятного события) и мера (цена) риска (возможные потери при возникновении неблагоприятного события).

Зона риска – качественная характеристика степени риска в зависимости от вероятности его возникновения. Как правило, выделяют следующие зоны риска:

- допустимого – возникновение рискованной ситуации не приводит к существенному ухудшению финансового положения компании;
- умеренного – убытки от возникновения рискованного события покрываются прибылью других областей деятельности;
- высокого – в результате возникновения рискованной ситуации ухудшится финансовое положение компании;
- недопустимого – рискованное событие приводит к неплатежеспособности или банкротству предприятия.

В противоположность зонам риска выделяют безрисковую зону, характеризующую возможность ненаступления рискованного события.

Теория управления рисками оперирует также с категорией, обратной по своей сущности риску. Данной категорией является *шанс*.

Шанс – 1) степень вероятности успеха, удачи, расчет за и против чего; 2) условие, которое может обеспечить успех, удачу; 3) вероятная возможность осуществления чего-нибудь.

Шанс и риск образуют полную группу событий.

Шанс занимает одно из основных мест среди категорий теории управления рисками, поскольку в конечном итоге именно оценка шанса заставляет менеджера принять решение о внедрении нововведения. Если шанс существует, то всегда находятся инноваторы, готовые воспользоваться им. Именно шанс – движущий мотив инновационной деятельности.

Безрисковая зона – характеристика шанса.

Для получения обобщенной оценки риска используют следующие правила:

- 1) *поглощения рисков*: вероятность их проявления оценивается по максимальному значению;
- 2) *математического сложения рисков*: вероятность их проявления оценивается по правилам теории вероятностей для суммы вероятностей независимых событий, а мера риска оценивается как среднеарифметическая;
- 3) *логического сложения рисков*: вероятность их проявления оценивается на основе правила логического сложения.

Теория управления рисками также оперирует следующими понятиями.

Анализ риска – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

Оптимизация риска – процесс перебора множества внешних и внутренних факторов риска, влияющих на его уровень, и выбора наилучшего варианта совокупности факторов.

Оценка риска – совокупность процедур анализа риска, идентификации источников его возникновения, определения возможных масштабов последствий проявления факторов риска и определения роли каждого источника риска.

Управление риском – процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, для его оптимизации, планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском.

Уровень риска – отношение величины ущерба (прибыли) к затратам на подготовку и реализацию риск-решений; изменяется по величине от 0 до 1.

Функции риска как экономической категории:

1. Инновационная.
2. Регулирующая.
3. Защитная.
4. Аналитическая.

Инновационную функцию предпринимательский риск выполняет стимулируя поиск нетрадиционных способов решения проблем, стоящих перед предпринимателем.

Регулятивная функция выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. Конструктивная форма регулятивной функции риска заключается и в способности рисковать – основе успешной деятельности предпринимателя. Но риск может быть проявлением авантюризма, субъективизма, если решение принимается в условиях неполной информации, без должного учета закономерностей развития явления, и тогда риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора.

Защитная функция риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск – естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам.

Аналитическая функция связана с тем, что наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решений, выбирая наиболее рентабельные и наименее рискованные.

Обобщая вышесказанное, можно утверждать, что риск, с одной стороны, представляет собой объективный и неизбежный фактор, всегда сопровождающий любые виды предпринимательской деятельности, а с другой стороны, – он может играть не только отрицательную, но и положительную роль, принося дополнительную прибыль и стимулируя развитие принципиально новых сфер бизнеса.

2.2. Понятие «неопределенность»

Риск и неопределенность – неотъемлемая часть жизни и деятельности человека. В существующем мире люди выделяют конкретный объект, в качестве которого можно рассматривать отдельного человека, предприятие, образец техники, общество или любой иной предмет материального мира. В текущий момент времени объект находится в определенном состоянии, которое описывается набором параметров. Если объект исследования – человек, то его состояние может быть охарактеризовано огромным числом разнообразных параметров. Например, как:

- биологическое существо (состояние (жив/умер), рост, вес, температура тела, кровяное давление и др.);
- хозяйствующая единица (стоимость его имущества, размер ежемесячной заработной платы, размеры долговых обязательств и др.);
- член общества (социальное и семейное положение) и др.

Если объект может иметь только одно возможное состояние и известны значения всех его параметров, то такое состояние называется *детермини-*

рованным, никакой неопределенности в отношении данного объекта нет. Напротив, если существуют разные состояния объекта, то может иметь место как детерминированная ситуация, так и ситуация *неопределенности*.

В действительности практически никогда не известна вся необходимая информация для однозначного определения состояния объекта в будущем. Всегда существует некоторая неопределенность:

- 1) какие состояния вообще может принимать рассматриваемый объект;
- 2) какое именно из известных возможных состояний примет объект.

Неопределенность можно определить как отсутствие или недостаток ясности или уверенности относительно состояния рассматриваемого объекта.

Все обстоятельства, от которых зависит состояние объекта, можно объединить общим понятием «факторы».

Фактор – условие, причина, параметр, показатель, оказывающий влияние, воздействие на процесс и результат этого процесса.

Чтобы в текущий момент времени можно было определить состояние объекта в некоторый момент будущего, необходимо знать:

- 1) все факторы, которые могут оказать влияние на состояние объекта в течение периода;
- 2) характер этого влияния, т.е. зависимости (законы), связывающие состояние объекта с данными факторами;
- 3) все значения, которые примут факторы в течение будущего периода.

Те факторы, про которые известна вся указанная выше информация, называются *определенными*. Напротив, если хотя бы часть сведений о факторе неизвестна или известна с недостаточной достоверностью или точностью, то такой фактор называют *неопределенным*. Неопределенность появляется именно из-за наличия неопределенных факторов. Выделяют несколько причин, не позволяющих сделать все факторы определенными. Одна из основных причин, порождающих неопределенность, – случайность многих явлений. Случайность можно назвать *стохастической неопределенностью*.

Однако некоторые неслучайные по своей сути явления также могут считаться неопределенными. Неопределенность, порождаемая подобными факторами, называется *нестохастической неопределенностью*.

Очевидно, что чем ниже уровень информированности конкретного лица, тем выше уровень нестохастической неопределенности в его жизни и деятельности.

Нестохастическая неопределенность может быть вызвана несколькими причинами:

1. Неизвестно о существовании фактора, либо о характере его влияния на состояние объекта, т.е. недостаточный уровень познания.
2. Невозможно измерить значение известного фактора с требуемой точностью.
3. Фактор определяется поведением других объектов или элементов системы, имеющих свои цели и волю.

Специалисты выделяют еще так называемую «целевую неопределенность», обусловленную вероятной неоднозначностью трактовки состояний объекта с точки зрения заинтересованного наблюдателя.

Все указанные виды нестохастической неопределенности возникают как на уровне человечества (науки) в целом, так и только на уровне конкретного человека (субъекта). Для того чтобы сделать жизнь и деятельность более предсказуемой, необходимо уменьшить степень неопределенности. Если же существующий уровень неопределенности неприемлем, то активные исследования продолжаются до тех пор, пока он не будет снижен до допустимого уровня.

Ситуация неопределенности означает возможность попадания объекта в любое из предполагаемых состояний, которые называют *исходами*.

Анализ ситуации неопределенности с позиции стороннего наблюдателя, которому все равно, какой именно будет исход, называют *безразличным или нейтральным отношением*.

Заинтересованный субъект оценивает состояния объекта с точки зрения их благоприятности или неблагоприятности для себя. В самом простом варианте подобная шкала содержит всего две оценки: «*хорошее состояние*» («*благоприятное*») и «*плохое состояние*» («*неблагоприятное*»).

В результате разрешения ситуации неопределенности состояние объекта:

- 1) улучшается (благоприятные исходы);
- 2) остается прежним (нейтральный исход);
- 3) ухудшается (неблагоприятные исходы).

Изменение состояния объекта во времени известным образом возможно в результате действия только определенных факторов. Тогда исходы будут оцениваться уже относительно него:

- 1) лучше обоснованно ожидаемого состояния (благоприятные исходы);
- 2) обоснованно ожидаемое состояние (нейтральный исход);
- 3) хуже обоснованно ожидаемого состояния (неблагоприятные исходы).

Если же состояние ухудшилось по сравнению с тем, что было или планировалось, то говорят о неблагоприятных последствиях. Такое ухуд-

шение состояния объекта для заинтересованного субъекта представляет собой потери (проигрыш, утрату). Обратная ситуация, когда состояние улучшилось, означает *выгоду (выигрыш)*.

2.3. Основные факторы рисков

Все обстоятельства, которые влияют на вероятность переходов между элементами структуры риска или на способ их реализации, объединяют общим названием «факторы риска».

Фактор риска – обстоятельство, влияющее на вероятность или последствия реализации риска, но не являющееся его непосредственной причиной.

Но только они способствуют или затрудняют реализацию риска. К факторам риска могут относиться как свойства самого объекта, так и свойства окружающей среды.

Следует отметить, что, во-первых, факторов риска, опасностей, угроз и других деструктивных обстоятельств, бесконечное множество; во-вторых, в зависимости от условий развития бизнеса значимость тех или иных факторов может измениться; в-третьих, все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам. Так, в зависимости от возможности их прогнозирования следует выделить (*предсказуемые*), и (*непредсказуемые*).

К первым – относятся те, которые возникают в определенных условиях, известны из опыта хозяйственной деятельности, своевременно выявлены и обобщены.

Непредсказуемые возникают внезапно, неожиданно и связаны с непредвиденными действиями конкурентов, партнеров, форс-мажорными обстоятельствами. В данной ситуации задача предпринимателя и менеджеров различных уровней – своевременно обнаружить опасности или угрозы и ослабить их негативные воздействия.

Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия в зависимости от источника возникновения делят на *объективные* и *субъективные*. Объективные возникают без участия и помимо воли предприятия или его служащих. Субъективные порождены умышленными или неумышленными действиями людей, различных органов и организаций, в том числе государственных, и международных предприятий конкурентов. В зависимости от возможности предотвращения выделяют факторы *форс-мажорные* и *не форс-мажорные*. Первые – отличаются непреодолимостью воздействия (войны, катастрофы, чрезвычайные обстоятельства, которые заставляют решать и действовать вопреки намерению). Вторые – могут быть предотвращены своевременными и правильными действиями.

По вероятности наступления все деструктивные факторы можно разделить на *явные* (реально существующие, видимые) и *латентные* (скрытые, тщательно замаскированные, трудно обнаруживаемые).

Наибольшее распространение получило выделение опасностей и угроз в зависимости от сферы их возникновения: *внутренние* и *внешние*.

Внешние опасности и угрозы (изменение окружающей среды, наносящее предприятию ущерб) возникают за пределами предприятия, не связаны с его производственной деятельностью.

Внешние факторы риска – экономические, политические, техногенные, информационные, социально-демографические, природно-климатические и другие факторы макросреды страны, данного региона и города.

Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала и обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции. Огромное количество как внутренних, так и внешних факторов риска обусловлено разнообразием связей и отношений предприятия, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Именно конкретная ситуация в том или ином населенном пункте, регионе, где действует предприятие, способна оказать существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности.

Срыв каналов связи возможен по одной из следующих причин:

- внезапные изменения окружающей среды, вынуждающие предприятие пересмотреть условия договора (изменение цен, налогового законодательства, социально-политической ситуации);
- появление более выгодных предложений;
- смена целевых установок;
- перемены в личных отношениях между руководителями;
- изменение физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов.

Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, объединяют в следующие группы: политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографические, криминалистические.

К *политическим факторам*, относится, прежде всего, политическая ситуация, существующая в стране и конкретном экономическом регионе. Стабильность политической власти, курс, проводимый ею на развитие рыночных реформ, поддержку предпринимательства, демократизацию отношений собственности, борьбу с коррупцией и криминализацией хозяйственной жизни, могут оказать значительное влияние на результативность бизнеса. Существенное воздействие на безопасность

предпринимательства оказывают и такие обстоятельства, как состояние межнациональных, религиозных, этнополитических, территориальных споров и конфликтов, сепаратистские настроения отдельных руководителей, противоречия между федеральными и региональными органами, особенно по вопросам их компетенции и ответственности.

Для успешного развития предпринимательства особую значимость имеют *социально-экономические факторы*. К ним относят состояние денежной эмиссии в стране, изменение правил валютного обращения; изменение тарифов на транспортные перевозки; плату за энергоносители, т.е. контроль над естественными монополиями.

В последнее время на деятельность предприятий все большее влияние оказывает *экологический фактор*. На начальном этапе управления природопользованием государство применяло систему прямых административных запретов, ограничивающих развитие экологически вредных производств, а в некоторых случаях предусматривающих их закрытие. В последующем на смену административным запретам приходят механизмы охраны окружающей среды, базирующиеся на принципах экологического нормирования и платного природопользования.

Научно-технические и технологические факторы вынуждают предприятие постоянно следить за достижениями научно-технического прогресса, разработками новых технологий, материалов, внедрением ноу-хау в производство, управление и организацию труда, реализацию продукции.

Важный фактор – состояние законодательства по организации бизнеса в стране и регионе.

Социально-культурные факторы влияют на вкусы, предпочтения потребителей, моду, социальные приоритеты и идеи.

Природно-климатические условия объективно влияют на издержки производства. Их благоприятное состояние сокращает затраты. Разного рода природные катаклизмы могут породить непредсказуемые проблемы.

Особое влияние оказывают на рынок труда *демографические факторы*. Состояние рождаемости и смертности, продолжительность предстоящей жизни и ее качество, состояние здоровья населения, уровень его образованности во многом влияют на укомплектованность предприятия рабочей силой, производительность и мотивацию труда.

Все большее и большее значение приобретают *криминальные факторы*, разгул экономической преступности, рост коррупции, другие формы преступного воздействия на хозяйственную деятельность.

Выявление и идентификация факторов риска, опасностей и угроз – одна из наиболее важных задач обеспечения экономической безопасности. Для решения стоящих перед предприятием задач, обеспечения потенци-

ала его успешного развития менеджерам необходимо избегать принятия чрезмерно рискованных решений, для чего следует:

- выявить возможные последствия действий факторов риска;
- определить скрытые препятствия на пути достижения целей бизнеса;
- предусмотреть резервные возможности, подстраховаться на случай неудачного или нежелательного развития событий.

Таким образом, понимая, что деструктивные факторы, порождающие риск, неустраняемы, объективны, руководитель должен принимать решения, предусматривать меры по ослаблению нанесенного ими ущерба. Использование концепции приемлемого риска дает предприятию возможность не скатываться ниже критического предела и обеспечивать необходимый уровень экономической безопасности.

Возможные причины возникновения риска

Основные причины риска, связанного с предпринимательской деятельностью:

- 1) стремительное развитие торговли и снижение темпов роста производства. В основном риск увеличивается из-за низкой платежеспособности потребителей продукции, резкого снижения инвестиций, недостаточных возможностей бюджетного финансирования;
- 2) стратегия развития промышленности, подчиненная интересам мирового рынка, жесткое разделение труда между развитыми и развивающимися странами;
- 3) низкий уровень сбора налогов.

В Казахстане в основном риски связаны:

- с высокими ставками и множественностью налогов;
- нестабильностью налоговой системы;
- жесткой финансовой политикой;
- низкими импортными пошлинами на товары иностранных фирм-конкурентов;
- искусственным поддержанием соотношения тенге к доллару;
- утечкой валюты за рубеж;
- развитием натурального обмена продукцией;
- укрывательством от налогов;
- фиктивными сделками.

Для организаций, ведущих внешнеэкономическую деятельность, причинами рисков могут быть:

1. Специализация и принцип сравнительных преимуществ. Например, Бразилия специализируется на производстве кофе.
2. Соотношение мирового спроса на товары и их предложения.

3. Установление торговых барьеров, изменение пошлин; импортных квот; нетарифных барьеров; добровольных экспортных ограничений.
4. Протекционизм для целей обеспечения обороны, увеличения внутренней занятости, диверсификации ради стабильности, защиты молодых отраслей, защиты от демпинга, удорожание или обесценивание валюты, безработица, сокращение доходов, инфляция и другие причины. А также не стабильная законодательная база; экономическая нестабильность; отсутствие личной ответственности бизнесменов; чрезмерное вмешательство политиков в экономику; низкий уровень образования предпринимателей.

2.4. Основные подходы к классификации рисков

Необходимость классификации

Упорядочение имеющегося многообразия рисков необходимо по нескольким причинам.

Во-первых, классификация облегчает процесс выявления рисков. Поэтому разумно изначально разделить все их множество по каким-либо признакам и далее целенаправленно выявлять характерные для данного объекта риски.

Во-вторых, классификация позволяет быстрее подбирать методы работы с рисками. Зная, к какой группе относится риск, сразу представляют основные методы управления им.

Классификация заключается в распределении рисков по группам на основе классификационных критериев. В зависимости от целей исследования на практике используются различные классификации.

Принципы классификации

Риск явление многогранное, поэтому можно выделить большое количество критериев классификации. Для различных задач и областей деятельности используют свои существенные признаки деления на виды, группы, классы.

Классификация рисков

Примем за основу следующую классификацию рисков.

В зависимости от *возможного результата* риски разделяют на две большие группы:

- *чистые риски* означают возможность получения отрицательного или нулевого результата (природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков: имущественные, производственные, торговые);

- *спекулятивные риски* выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата.

По источнику возникновения:

- внешние;
- внутренние.

По степени опасности для предприятия:

- допустимый риск (угроза потери прибыли);
- критический риск (возможность несения текущих убытков);
- катастрофический риск (банкротство).

С точки зрения целесообразности:

- оправданный риск;
- неоправданный риск.

По возможности избежать потери:

- преодолимые;
- непреодолимые: страхуемые и нестрахуемые.

По причинам возникновения:

- 1) политические риски (национализация, введение экономических ограничений, войны, конфликты, беспорядки). Они могут быть национальными, региональными и международными;
- 2) технические риски.

Эксперты дают следующую оценку технических рисков: риск пожара – 0,08, взрыва – 0,13, молнии – 0,06, самовозгорания – 0,013, бури – 0,013, наводнения – 0,02, падения самолета – 0,006;

- 3) производственные риски (снижение объемов выпуска, простои, брак; рост затрат, преждевременный износ оборудования);

- 4) предпринимательский риск – неспособность поддерживать уровень доходов на вложенный капитал. *В Казахстане предпринимательский риск весьма высок по следующим причинам:*

- необязательность, безответственность партнеров;
- негибкость и изменчивость законодательных актов;
- высокая инфляция и финансовая нестабильность;
- отсутствие персональной ответственности;
- зависимость предпринимателей от криминального мира;
- бюрократизация;
- неустойчивое налоговое законодательство.

- 5) отраслевой риск – риск изменения экономического состояния отрасли;

- 6) естественные риски (экологический, риск стихийных бедствий);

- 7) коммерческие риски (невозможность реализовать продукцию или снижение объемов реализации, рост цен, падение спроса, потеря качества);

- 8) инфляционный (повышение цен, снижение покупательной способности денег);
- 9) инновационный (неудачи в освоении новых рынков, продукции, технологий);
- 10) валютный риск: – экспортный; – импортный.
- 11) инвестиционный риск – это риск потери инвестируемого капитала и ожидаемого дохода, его снижения;
- 12) кредитный риск, возникающий из-за невыполнения обязательств вследствие недобросовестности, неблагоприятной общей конъюнктуры;
- 13) процентный риск. К нему относятся: риск изменения общего уровня процентной ставки, ставок по отдельным видам кредита.

Виды рисков с 1-го по 9-й называют чистыми. Их возникновение связано с объективными обстоятельствами, не зависящими от принятых управленческих решений.

Рассмотрим более подробно классификацию рисков по некоторым классификационным признакам.

По степени риска (вероятности наступления потерь)

Поскольку основная задача предпринимателя – рисковать расчетливо, не переходя ту грань, за которой возможно банкротство организации, следует выделять риски:

- допустимый;
- критический;
- катастрофический.

Допустимый риск – угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом.

Критический риск – опасность потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки.

Катастрофический риск – опасность потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия.

С точки зрения целесообразности

По степени правомерности предпринимательского риска могут быть выделены *оправданный* (правомерный) и *неоправданный* (неправомерный) риски.

По возможности страхования

Все предпринимательские риски можно также разделить на две большие группы в соответствии с возможностью страхования: *страхуемые* и *нестрахуемые*.

Страховой риск – вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых производится страхование.

В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

- 1) риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);
- 2) риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые целесообразно страховать, относятся вероятные потери в результате:

- 1) пожаров и других стихийных бедствий;
- 2) автомобильных аварий;
- 3) порчи или уничтожения продукции при транспортировке;
- 4) ошибок сотрудников фирмы;
- 5) передачи сотрудниками фирмы коммерческой информации конкурентам;
- 6) невыполнения обязательств субподрядчиками;
- 7) приостановки деловой активности фирмы;
- 8) возможной смерти или заболевания руководителя или ведущего сотрудника фирмы.

Статистические и динамические риски

Следует выделить еще две большие группы рисков: *статистические* и *динамические*. Особенность статистических рисков заключается в том, что они практически всегда несут потери для предпринимательской деятельности. Статистические риски могут далее подразделяться на следующие группы:

- вероятные потери в результате негативного действия на активы организации стихийных бедствий (огня, воды, землетрясений, ураганов и др.);
- вероятные потери в результате преступных действий;
- вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства для организации;
- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц;
- потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников организации.

В отличие от статистического риска динамический риск несет в себе либо потери, либо прибыль для организации.

По области возникновения

Выстраивается следующая группировка рисков по области их возникновения:

- 1) природные риски;
- 2) риски, связанные с человеческим фактором;
- 3) технические риски;
- 4) риски социума (социально-экономические риски).

Классификация объектов по сфере, к которой они относятся, самая очевидная:

- 1) природные объекты – любые объекты живой и неживой природы, созданные без целенаправленного участия человека;
- 2) человек – конкретная личность с материальными и нематериальными интересами, физическими и психическими свойствами;
- 3) технические объекты – любые объекты, созданные руками человека или с его целенаправленным участием;
- 4) социальные объекты – любые формальные или неформальные объединения людей и

1. Природные риски – риски, причины реализации которых – явления неживой и дикой живой природы.

Причины природных рисков:

- 1) природные явления (естественные тектонические процессы, атмосферные процессы, гидрологические процессы, солнечная активность и др.);
- 2) неконтролируемые действия или свойства представителей биосферы (действия диких животных, микроорганизмов, свойства растений и др.) в естественных условиях.

2. Риски, связанные с человеческим фактором, – риски, причины реализации которых – поступки конкретных людей, действующих как самостоятельное биологическое существо, наделенное волей и сознанием.

В зависимости от того, к какой из указанных составляющих относятся причины неопределенности, риски «человеческого фактора» могут быть классифицированы следующим образом:

1. *Физиологические риски* – риски, причины реализации которых – физиологические реакции и свойства организма конкретного человека.

К ним относятся такие возможные причины опасных явлений, как плохое зрение, мышечная слабость, различные заболевания и расстройства здоровья, и наконец, сюда же можно отнести прекращение всех физиологических процессов в организме – смерть.

2. *Поведенческие риски* – риски, причины реализации которых – решения и поступки конкретных людей, действующих как самостоятельное лицо.

В зависимости от наличия в поступках людей воли и осознания последствий среди поведенческих рисков можно выделить:

1. Риски, причина которых – мотивированные решения и поступки. Сюда относятся ситуации, когда человек совершает поступок осознанно в своих интересах, например совершает кражу или не уплачивает очередной взнос по кредиту.
2. Риски, причина которых – немотивированные поступки. Всевозможные ошибки и упущения в работе – типично для данной категории причин.
3. **Технические риски** – риски, причины реализации которых – непредсказуемое и (или) неконтролируемое функционирование (поведение или свойства) технических систем.

Неопределенность «поведения» техники может быть обусловлена двумя основными факторами:

- 1) техника может проявить свойства, о которых разработчик просто не знал или не мог предвидеть их проявление (например, при первоначальном использовании асбеста еще не знали о его опасных канцерогенных свойствах);
- 2) техническая система может повести себя вполне предсказуемым образом, но человек по тем или иным причинам не сможет это предотвратить (например, паровой котел может взорваться от избыточного давления, если не сработает предохранительный клапан, либо если оператор допустит нарушение режима эксплуатации).
4. **Риски социума (социально-экономические риски)** – риски, причины реализации которых – действия организованных или неорганизованных групп людей и отдельных их членов, действующих в интересах данных групп. Сюда относятся все решения, поступки отдельных людей и групп, совершенные ими в соответствии с «психологией толпы», корпоративными интересами, государственными интересами, национальной идеей и другим.

Для социально-экономических систем – участников какого-либо рынка, особое значение имеют связанные с ним риски – рыночные риски. Причина их реализации – поведение отдельных участников рынка и изменение рыночной конъюнктуры.

Внешние и внутренние риски. Источник опасности

Внешние риски – риски, возникающие во внешней по отношению к организации среде. Обычно возникновение внешних рисков сопряжено с действием объективных факторов, не зависящих от воли руководства или собственников фирмы.

Внутренние риски – риски, возникающие в рамках конкретной организации и непосредственным образом связанные с деятельностью ее менеджеров и рядовых работников.

Угроза наступления риска определяется состоянием, поведением, свойствами данного объекта или происходящими с ним событиями. Взаимодействие с ним и может являться тем опасным событием, которое приведет к неблагоприятным последствиям. Такие объекты называют «источниками опасности» («источником повышенной опасности»).

Источник опасности – объект внешней или внутренней среды, взаимодействие с которым может являться опасным событием.

По периоду существования

В зависимости от соотношения периода существования объекта выделяют:

- постоянные (постоянно действующие или бессрочные) риски, которые действуют все время, пока существует сам объект;
- временные (или срочные) риски, период действия которых меньше срока существования объекта.

По изменению степени риска во времени

Существуют различные варианты изменения степени риска. Возможно такое деление:

- монотонно увеличивающийся риск;
- монотонно уменьшающийся риск;
- периодический риск;
- немонотонный непериодический риск.

Чистые и спекулятивные риски

Чистый риск предполагает возможность наступления только неблагоприятных или нейтральных последствий.

Спекулятивный риск, кроме неблагоприятных и нейтральных последствий, предполагает также возможность благоприятных последствий (выгоды, выигрыша).

Спекулятивный риск – возможность получения как положительного, так и отрицательного эффекта.

Примеры наиболее часто встречающихся спекулятивных рисков:

- коммерческий риск (в основном опасность неполучения расчетного уровня прибыли);
- валютный риск (риск падения (роста) курсов валют);
- информационный риск (опасность несанкционированного доступа к информации, представляющей ценность);
- портфельный риск (риски, возникающие при формировании портфеля диверсифицированной компании).

Экономические риски. Убытки

В зависимости от возможности денежной оценки последствий реализации рисков различают:

- экономические риски;
- неэкономические риски.

Последствия реализации экономического риска выражаются в денежной форме.

Экономический риск – риск, возникновение которого обусловлено текущим состоянием и основными тенденциями развития экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность.

Отрицательные последствия реализации рисков – потери. Для обозначения денежной оценки последствий наступления экономических рисков часто используют понятие «убыток».

Убыток – денежное выражение потерь (ущерба, вреда).

Под *прямыми* подразумевают убытки, непосредственно вызванные воздействием опасного явления. А *косвенными* считают убытки, вызванные не самим опасным явлением, а наступлением прямых убытков и последующим стремлением их уменьшить.

По виду ценностей, подверженных риску

Можно выделить общие категории ценностей и классифицировать риски по виду интересов: Жизнь и здоровье. Получение вреда жизни и здоровью. Повреждение или утрата имущества. Снижение или утрата дохода. Свобода от обязательств. Получение морального вреда.

Классификация бизнес-рисков

Одна из основных областей применения систем управления рисками – предпринимательство (бизнес). Традиционный подход к подобной классификации – деление рисков по тем сферам деятельности предприятия, где они возникают.

Рассмотрим один из примеров такой системы.

1. ***Стратегические риски*** – риски, связанные со стратегическими решениями при ведении бизнеса (выбор сферы деятельности, позиционирование фирмы на рынке, продуктовая стратегия, бренд (имидж) и др.):
 - риски недостижения стратегических целей;
 - принятия неправильных стратегических решений.
2. ***Операционные риски*** – риски, связанные с осуществлением бизнес-процессов и операций:
 - риски неправильной организации бизнес-процессов, технологических процессов;
 - неправильного выполнения операций (ошибки, упущения, сбой).

3. *Финансовые риски* – риски, связанные с финансовым обеспечением бизнеса:
 - риски изменения финансовой конъюнктуры;
 - неправильного планирования и осуществления финансовой деятельности организации.
4. *Юридические риски* – риски, связанные с юридическим обеспечением бизнеса:
 - риски контактов с государственными органами (регистрация, лицензирование, акционерные дела, претензии налоговых и антимонопольных органов, уголовные преследования и др.);
 - гражданской ответственности, т.е. связанные с исками о причинении вреда со стороны третьих лиц, в том числе риски ответственности производителя;
 - договорные риски, связанные с ошибками и упущениями при оформлении договоров.
5. *Естественные риски* («опасности») – чистые риски, имеющие внешние (не зависящие от предприятия) причины и присущие любому виду деятельности (природные риски (естественные опасности), риски техногенных катастроф и т.д.).

ГЛАВА 3. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Законы управления рисками

Одни утверждают, что законы управления – это законы общественного развития, проявляющиеся как во взаимодействии управляемой и управляющей систем. Другие определяют законы управления как необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения между субъектами и объектами управления или как связь целей управления со средствами их достижения.

Таким образом, законы управления представляют собой установленные и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

Риск-менеджмент как самостоятельная отрасль управления также имеет свои законы, которые целесообразно рассматривать в тесной взаимосвязи с общей теорией менеджмента.

Вся совокупность законов управления может быть условно разделена на три основные группы:

- 1) *общие* или объективные, свойственные управлению в целом и отражающие наиболее общие зависимости, формирующиеся независимо от воли отдельных субъектов;
- 2) *частные* – представляют собой законы управления, присущие его отдельным сторонам, подсистемам и их элементам;
- 3) *специальные* – законы, имеющие отношение к различным отраслям теории менеджмента, в том числе и риск-менеджмента.

Общие законы управления:

- 1) соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления;
- 2) преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления;
- 3) единства системы управления;
- 4) соотносительности управляющей и управляемой систем;
- 5) соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления экономической природе отношений между ее подсистемами;
- 6) единства действий законов управления.

Смысл закона соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления, заключается в следующем.

С одной стороны, управление представляет собой объективный процесс руководства трудом работников, с другой – отношения сторон в процессе осуществления конкретной деятельности. При рассмотрении управления, как социально-экономической категории на первый план выходит социальный характер управления, отвечающий на вопрос: в чьих интересах осуществляется управление. В социальном плане управление представляет собой отношения между собственником средств труда и наемными работниками. Следовательно, цель управления, а также его методы и формы находятся в прямой и непосредственной зависимости от формы собственности на средства труда.

Закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления гласит, что экономические системы с сознательным и планомерным управлением потенциально, и фактически эффективнее систем со стихийной регуляцией протекающих в них экономических процессов.

Согласно *закону единства систем управления* деятельность любой организации представляет собой единую централизованно управляемую систему, разделенную на иерархические уровни управления. Иерархическая структура организации составляет основу ее планомерного развития и функционирования.

Сформулированная немецким социологом Максом Вебером еще в начале XX в. концепция иерархической структуры управления предполагает:

- четкое разделение труда, обеспечивающее возможность использования более квалифицированных рабочих кадров;
- скалярную цепь команд, т.е. передачу распоряжений вышестоящих уровней управления нижестоящим в последовательном порядке;
- наличие формальных правил и норм поведения персонала;
- подбор персонала в соответствии с квалификационными требованиями к конкретной должности, закрепленными в соответствующих справочниках или должностных инструкциях.

Сущность *закона соотносительности управляющей и управляемой систем* заключается в соответствии сферы управления конкретному виду деятельности.

Объект и субъект управления оформлены в определенные системы – управляемую и управляющую, представляющие собой неотъемлемые составные элементы системы управления, находящиеся в непрерывном взаимодействии.

Смысл *закона соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления экономической природе отношений между ее подсистемами* заключается в следующем.

Любой процесс управления должен включать в себя четыре основные составляющие:

- 1) входное воздействие (прямая связь), т.е. информационные сигналы, поступающие от управляющей системы к управляемой;
- 2) преобразование входного воздействия, заключающееся в обработке поступивших сигналов по определенному алгоритму;
- 3) результат преобразования входного воздействия, т.е. исполнительское действие управляемой системы;
- 4) влияние результата на входное воздействие (обратная связь), т.е. поступление в управляющий орган отчетов о текущем состоянии и функционировании объекта управления.

Оптимальное функционирование и развитие любой системы управления возможно лишь при условии наиболее полного соответствия содержания и форм прямой и обратной связи экономической природе взаимоотношений между его подсистемами различного уровня и масштаба.

Суть *закона единства действий законов управления* состоит в том, что протекание явлений и процессов управления есть результат сил, подчиняющихся тому или иному закону управления. Иными словами, законы управления непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга. Эффективность управления зависит от степени активного использования всей системы законов управления в совокупности.

Среди частных законов управления выделяют законы, относящиеся к управляющей подсистеме, и законы организации (управляемой подсистемы).

Частные законы, касающиеся управляющей подсистемы:

- 1) изменения функций управления;
- 2) сокращения числа ступеней управления;
- 3) концентрации функций управления;
- 4) распространенности контроля.

Закон изменения функций управления гласит, что повышение или понижение уровня управления неизбежно влечет за собой возрастание значения одних функций и убывание значения других.

Сущность *закона сокращения числа ступеней управления* заключается в том, что чем меньше уровней управления в структуре организации, тем управление эффективнее и оперативнее.

Закон концентрации функций управления устанавливает, что управление объективно стремится к большей концентрации функций на каждой ступени управления, а следовательно, к росту численности управленческого персонала.

Согласно *закону распространенности контроля* существует определенная зависимость между числом подчиненных и возможностями контроля их действий со стороны руководителя.

Всю совокупность законов организации в зависимости от их важности условно разделяют на две основные подгруппы. К первой подгруппе относятся наиболее важные, или основополагающие, законы организации: *синергии, самосохранения и развития*. Менее важные законы организации относятся ко второй подгруппе.

Развитие организации можно представить в виде ее жизненного цикла. Жизненный цикл любой материальной системы включает в себя последовательно сменяющие друг друга этапы.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования.

Закон информированности-упорядоченности можно сформулировать следующим образом: чем большей информацией о текущем и перспективном состоянии внутренней и внешней среды располагает организация, тем больше вероятность ее нормального функционирования.

Закон единства анализа и синтеза устанавливает, что любая материальная система стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования посредством применения анализа и синтеза.

Анализ представляет собой изучение качеств, свойств и характеристик исследуемого объекта посредством его условного разделения на отдельные составные части.

В свою очередь, синтез состоит в обобщении информации об отдельных составляющих и формировании совокупности информационных данных об объекте исследования в целом.

Закон композиции и пропорциональности гласит: любая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в определенной соотносительности. Необходимые элементы организации образуют ее композицию, а их соотносительность представляет ни что иное, как пропорциональность.

Действие закона осуществляется на основе трех принципов: планирования, координации и полноты.

Принцип планирования устанавливает, что каждая организация должна иметь план деятельности и развития.

Принцип координации гласит, что каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в исполнительный механизм.

Согласно принципу полноты любая организация должна осуществлять весь набор функций основной деятельности и управления либо собствен-

ными силами, либо посредством привлечения независимых специалистов или сторонних организаций гибкостью для нормального функционирования в условиях рыночной экономики.

Специальные законы, имеющие отношение к различным отраслям теории менеджмента, в том числе и риск-менеджмента:

- 1) неизбежности риска;
- 2) сочетания потенциальных потерь и выгод;
- 3) прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов.

Наиболее важный закон риск-менеджмента – *закон неизбежности риска*, смысл которого заключается в том, что деятельность любой организации всегда сопровождается рисками, присутствующими в ее внешней или внутренней среде. Основываясь на действии данного закона, можно сделать вывод о том, что в условиях современного бизнеса полностью избежать рисков невозможно, поэтому их следует воспринимать как активный элемент системы управления.

Закон сочетания потенциальных потерь и выгод – второй по значимости закон риск-менеджмента, смысл которого можно сформулировать следующим образом: практически в любых ситуациях риска потенциальная возможность потерь или убытков сочетается с потенциальной возможностью получения дополнительных доходов.

Третий закон риск-менеджмента – *закон прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов*: чем выше степень риска, тем выше уровень планируемых от этой операции доходов, и чем ниже степень риска, тем ниже уровень планируемых доходов.

3.2. Принципы риск-менеджмента

Слово «принцип» происходит от латинского *principium* – начало, основа. Принципы управления представляют собой его основные начала, вытекающие из отношений управления, определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления, что способствует достижению целей функционирования и решению поставленных задач.

Принципы менеджмента, как и законы управления, также можно разделить на три основные группы. Принципы, входящие в состав *первой группы*, являются общими, относящимися к системе управления в целом. Во *второй группе* объединяются частные принципы, касающиеся отдельных частей и элементов системы управления. Принципы, составляющие *третью группу*, регламентируют порядок и правила управления конкретными видами деятельности.

Основные общие принципы управления на современном этапе:

- 1) научная обоснованность управления;
- 2) системный подход к решению управленческих задач;
- 3) оптимальность, гибкость и демократизация управления.

Принцип научной обоснованности управления – основной в системе общих принципов управления. Научный подход к менеджменту требует комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, с последующим применением полученных знаний в практике управления.

Второй – *принцип системного подхода к решению управленческих задач*. Системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов (люди, структура; задачи и технологии), ориентированных на достижение различных целей.

Главное в системном подходе – разработка и использование представлений о целостности систем. В основе системного подхода лежит системный анализ, включающий в себя формулирование цели функционирования системы, определение количественного и качественного состава входящих в нее элементов.

Принцип оптимальности управления устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств.

С вышеназванным принципом неразрывно связан *принцип гибкости управления*, практическая реализация которого позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или ее быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования.

С возрастом роли социальных факторов в менеджменте на первый план вышел *принцип демократизации управления*, который содержит требование удовлетворения на справедливой основе интересов собственников, руководителей, трудового коллектива и отдельных работников организации.

Можно выделить еще два немаловажных общих принципа управления: регламентации и формализации.

Согласно *принципу регламентации* все процессы, происходящие в системе управления, должны быть жестко регламентированы. Должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования.

Принцип формализации предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, и должностных инструкций.

Применение принципов регламентации и формализации позволяет упорядочить процесс функционирования организации, сделать его более планомерным, рациональным, надежным и предсказуемым.

Здесь были рассмотрены лишь основные и наиболее универсальные из общих принципов управления.

Частными называют принципы управления, относящиеся к отдельным элементам системы управления. В группе частных принципов управления выделяют две подгруппы.

Первая подгруппа включает в себя принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления (планирования, организации, учета, контроля, проведения маркетинговых исследований и мероприятий и т.п.).

Ко второй группе относятся принципы, связанные с отдельными сторонами управления, например, социальной, экономической, организационно-технической, а также с уровнями управления (структурное подразделение, организация, отрасль, национальная экономика).

Принципы риск-менеджмента – специальные принципы, регламентирующие порядок и правила управления рисками:

- лояльного отношения к рискам;
- прогнозирования;
- страхования;
- резервирования;
- минимизации потерь и максимизации доходов.

Принцип лояльного отношения к рискам требует от руководителя рассматривать любые риски как объективный и неизбежный фактор хозяйственной деятельности. В соответствии с указанным принципом менеджер любого уровня должен стремиться не избегать рисков, а умело управлять ими, добиваясь максимальной эффективности деятельности организации.

Принцип прогнозирования гласит: в целях повышения эффективности управления рисками, а также снижения уровня затрат и внеплановых потерь руководство организации должно постоянно принимать меры для прогнозирования возникновения рисков. Прогнозирование позволяет заранее подготовиться к возможным негативным явлениям и создать необходимые предпосылки для их локализации или нейтрализации.

В соответствии с *принципом страхования* следует использовать возможности внешних страховых компаний для обеспечения полного или частичного погашения потерь, связанных с предпринимательскими рисками. Любые новые проекты или рискованные операции, осуществляемые организацией, необходимо заранее страховать.

Страховые выплаты, полученные в случае неудачи, позволят компенсировать понесенные организацией убытки частично или в полном объеме.

Принцип резервирования предполагает создание в организации внутренних резервных фондов, средства которых можно будет использовать в случаях крайней необходимости. Например, из-за резкого и непредвиденного повышения цен на ресурсы организация за счет внутренних резервов сможет покрыть возникшую разницу и обеспечить своевременное выполнение запланированных мероприятий.

Принцип минимизации потерь и максимизации доходов требует от руководителя, с одной стороны, рационально расходовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, а с другой стороны, стремиться к повышению доходов за счет грамотной реализации проектов с высокой степенью риска. Это позволит добиться максимальной эффективности не только в управлении рисками, но и в деятельности организации в целом.

ГЛАВА 4. МЕТОДОЛОГИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Виды методов управления рисками

Методы менеджмента можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.

В современной теории менеджмента методы управления классифицируются по самым различным признакам.

В зависимости от масштабов применения можно выделить общие, системные и локальные методы управления. *Общие методы* применимы практически в любых управленческих процессах независимо от их сущности и специфики. *Системные* относятся к конкретным системам управления, а *локальные* обращены к отдельным элементам управленческих систем.

По отраслям и сферам применения можно выделить методы управления, применяемые в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности.

Для риск-менеджмента наиболее подходит классификация методов управления, обусловленная их содержанием.

В общей совокупности методов управления рисками выделяют семь основных групп:

- 1) юридические;
- 2) административные;
- 3) экономические;
- 4) социальные;
- 5) психологические;
- 6) производственные;
- 7) научно-прикладные.

Подобный способ деления методов управления на группы является достаточно условным, так как все они имеют множество общих черт и подвержены взаимному влиянию. Только характерные различия в способах воздействия на объект управления позволяют рассматривать каждый из вышеперечисленных методов в отдельности.

4.2. Юридические методы управления рисками

Сущность юридических методов управления рисками состоит в использовании основных положений действующего законодательства с

целью профилактики рисков и нейтрализации их негативных последствий. В состав юридических методов риск-менеджмента входят: – уголовно-правовые; – административно-правовые; – гражданско-правовые.

Уголовно-правовые и административно-правовые методы очень близки по своей сущности и направлены на обеспечение неприкосновенности материальных, интеллектуальных, энергетических и кадровых ресурсов организации. Основу указанных методов составляет наказание за неправомерное причинение вреда организации ее конкурентами, криминальными группами, а также недобросовестными должностными лицами органов государственной власти, деловыми партнерами и работниками.

Существуют три основные формы наказания: предупреждение, штраф, лишение свободы.

В современном уголовном праве помимо субъективной стороны преступления, предполагающей умышленное и осознанное совершение человеком противоправных действий, рассматривается и понятие объективной стороны, которая определяет обстоятельства и последствия совершения человеком преступления независимо от его устремлений или внутреннего состояния. Следовательно, основная цель наказания в системе современного права – именно восстановление социальной справедливости, т.е. кара общества за нанесенный ему ущерб. Таким образом, уголовно- и административно-правовые методы управления рисками выполняют преимущественно сдерживающую роль в системе риск-менеджмента.

Гражданско-правовые методы в корне отличаются от уголовной и административно-правовых. Если последние направлены на привлечение виновных лиц к ответственности в рамках восстановления социальной справедливости, то основная задача первых – возмещение вреда, нанесенного предприятию в результате совершения противоправных действий. Указанное возмещение может осуществляться как на добровольной основе, т.е. по инициативе виновного или в виде заключения мирового соглашения, так и принудительно – в ходе арбитражных или гражданских судебных процессов.

Гражданско-правовые методы не являются взаимоисключающими по отношению к уголовно- и административно-правовым.

4.3. Административные методы риск-менеджмента

Административные методы управления рисками – методы управления, действие которых основано на силовом принуждении. Группа административных методов управления рисками включает в себя организационные, распорядительные и дисциплинарные методы.

Сущность *организационных методов* состоит в том, что любая совместная деятельность людей должна быть надлежащим образом организована, т.е. спроектирована, нацелена, регламентирована, а также снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях.

К организационным методам управления относятся:

- подбор, расстановка и работа с кадрами;
- организационное регламентирование (нормирование);
- организационное планирование;
- делегирование полномочий и распределение ответственности;
- организационный инструктаж;
- организационное распорядительство;
- контроль исполнения;
- организационный анализ;
- организационное проектирование;
- обобщение организационного опыта.

Организационные методы воздействия включают в себя комплекс разнообразных способов и приемов, с помощью которых осуществляется конкретная организаторская работа как в сфере объекта, так и в сфере субъекта управления любого уровня.

Распорядительные методы занимают особое место в системе управления рисками, что вытекает из важной роли организационных факторов в обеспечении эффективной деятельности экономической системы любого уровня. Административно-распорядительная, организаторская деятельность, направленная на обеспечение выполнения всех необходимых функций управления, предполагает наличие специфических способов и приемов ее выполнения.

Распорядительные методы воздействия призваны:

- 1) обеспечивать организационную четкость, дисциплинированность и эффективность работы управленческого аппарата;
- 2) поддерживать необходимый распорядок в работе предприятия, приводить в действие постановления, приказы и решения руководящих лиц;
- 3) проводить работу с кадрами, реализовывать принятые решения.

Административно-распорядительные методы представляют собой систему способов и приемов, обеспечивающих целенаправленное, планомерное, слаженное и эффективное функционирование управляющей и управляемой систем, т.е. аппарата управления и всех элементов организации.

Распорядительные методы опираются:

- 1) на систему законодательных актов федерального и местного значения;
- 2) нормативно-директивные и методические документы организации (приказы, распоряжения и указания руководителя);
- 3) планы, программы и задания.

Механизм действия *дисциплинарной группы* административных методов управления основан на привлечении к внутренней дисциплинарной ответственности работников, виновных в возникновении чрезвычайных и внеплановых ситуаций, наносящих организации ощутимый ущерб.

Работники обязаны работать честно и добросовестно, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации, повышать производительность труда, улучшать качество продукции, соблюдать технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии, бережно относиться к имуществу предприятия, учреждения, организации. Поэтому применять дисциплинарные методы следует осмотрительно и только в случаях крайней необходимости.

4.4. Экономические методы управления рисками

Экономические методы управления основаны на рациональном распределении финансовых ресурсов организации с целью минимизации потерь и максимизации возможных доходов, возникающих в ситуациях риска.

Диапазон экономических методов управления рисками достаточно разнообразен и включает в себя методы: – компенсации; – спекулирование; – стимулирование; – сдерживания.

Действие *компенсационных методов* основано на страховании и резервировании.

Сущность страхования состоит в том, что организация направляет часть своих финансовых ресурсов на страхование рисков, прибегая к услугам специализированных страховых компаний. Это позволяет частично или полностью компенсировать возможные потери и убытки, понесенные в случае неудачной реализации проекта.

В ходе резервирования организация аккумулирует определенную долю своих финансовых ресурсов во внутренних резервных фондах, средства которых могут быть мобилизованы в случае возникновения непредвиденных расходов, связанных с реализацией проекта.

Таким образом, и страхование, и резервирование имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Поэтому целесообразность применения той или иной группы методов зависит от складывающейся ситуации и, в конечном итоге, определяется руководством с учетом всей совокупности факторов, влияющих на деятельность организации.

Особую роль в системе экономических методов управления рисками играют *методы спекуляции*. В отличие от страхования и резервирования, которые носят оборонительный характер, спекулирование представляет собой исключительно наступательный инструмент. Прибегая к спекулированию, руководство организации может добиться существенного повышения рентабельности проекта за счет увеличения его общей стоимости. Чем выше степень риска планируемого к реализации проекта, тем большие дивиденды может получить организация.

Наиболее важный элемент системы экономических методов управления – *материальное стимулирование*.

Вся совокупность материальных стимулов может быть условно разделена на две основные группы:

- 1) прямого воздействия;
- 2) косвенного воздействия.

Самые распространенные материальные стимулы прямого воздействия – заработная плата и премии.

Заработная плата представляет собой цену живого труда, которую работодатель выплачивает работникам за выполненные трудовые операции.

Премии – это вид материального поощрения, который непосредственно зависит от результатов труда конкретного работника или организации в целом.

В дополнение к системам оплаты труда может устанавливаться вознаграждение работникам предприятий и организаций по итогам годовой работы из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной предприятием, организацией. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работника и продолжительности его непрерывного стажа работы на предприятии, в организации.

К материальным стимулам косвенного воздействия можно отнести все виды материальных поощрений, которые не связаны с непосредственной передачей денежных средств от работодателя к работнику (бесплатные обеды, компенсации затрат на санаторно-курортное лечение, выделение целевых кредитов на приобретение жилья и др.).

Методы сдерживания основаны на привлечении к материальной ответственности юридических и физических лиц, виновных в нанесении

ущерба организации. Они широко применяются в практике современного менеджмента не только по отношению к работникам организации, но и по отношению к ее недобросовестным деловым партнерам.

Основные инструменты методов экономического сдерживания – штрафы, неустойки, пени. Как и дисциплинарная группа административных методов управления, методы экономического сдерживания носят карающий характер и должны применяться только в тех случаях, когда это действительно необходимо для защиты интересов организации.

4.5. Социальные методы управления

Основная цель применения социальных методов управления рисками – формирование в организации единого сплоченного трудового коллектива (социума), ориентированного на достижение общей цели.

В рамках социального управления рисками можно выделить три основных направления. *Первое направление* предполагает формирование реальной власти и лидерства в организации. *Второе* тесным образом связано с рационализацией формальной и неформальной структуры трудового коллектива. *Третье* заключается в создании и развитии единой корпоративной культуры.

Ключевую роль в формировании власти и лидерства играет менеджер – руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности организации.

Обычно руководитель обладает властью над подчиненными, потому что последние зависят от него в вопросах повышения заработной платы, рабочих заданиях, продвижении по службе, расширении полномочий, удовлетворении социальных потребностей и другом.

Однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Наряду с властью важную роль в системе управления рисками имеет лидерство.

Лидеры приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к другим людям. Важные факторы, определяющие возможность стать лидером, – возраст, должностное положение, профессиональная компетентность. Опора лидера – признание его коллективом.

Существенное влияние на формирование власти и лидерства в организации оказывает стиль руководства, которого придерживается менеджер.

Стиль руководства – совокупность приемов и способов, которые использует руководитель в процессе осуществления своей деятельности.

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

1. Авторитарный – руководитель принимает решения единолично.
2. Демократичный – решения принимаются коллегиально.
3. Либеральный – минимальное участие руководителя. Группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

Человеку присуще присоединяться к другим индивидам в процессе общения по нескольким причинам.

Особое внимание в ходе социально-психологического изучения групп и коллективов уделяется взаимоотношениям. Они, в свою очередь, делятся на официальные и неофициальные, отношения руководства и подчинения, деловые и личные, рациональные и эмоциональные.

Официальными называют отношения, возникающие между людьми на должностной основе. Они закрепляются законом, регулируются положениями, утвержденными официально, соответствующими правилами и нормами. В отличие от них, **неофициальные** отношения складываются на базе личных, или частных, взаимоотношений людей. Для них не существует соответствующей юридической базы, общепринятых законов, твердо установленных норм.

Деловые отношения возникают в связи с совместной работой или по ее поводу, а личные – как отношения, складывающиеся между людьми независимо от выполняемой работы.

В **рациональных межличностных** отношениях на первый план выступают знания людей друг о друге и объективные оценки, которые им дают окружающие. **Эмоциональные отношения** – это, напротив, оценки субъективные, основанные на личном, индивидуальном восприятии человека человеком. Такие отношения обязательно сопровождаются положительными или отрицательными эмоциями и далеко не всегда основаны на действительной, объективной информации о человеке.

Несмотря на то, что одни группы в организации создаются по воле руководства (формальные), а другие – возникают спонтанно (неформальные), любым объединениям работников должно уделяться определенное внимание со стороны менеджера. Неформальные группы появляются в любой организации, и руководителю необходимо использовать их для достижения организационных целей.

Третье направление социального менеджмента – формирование единой организационной культуры.

Состав культурной среды характеризуется совокупностью факторов: политика, технология, образование, искусство, ценности и отношения, религия, язык, право, социальный статус.

Уровень организационной культуры зависит от культуры каждого сотрудника фирмы и, в первую очередь, от культуры ее руководителя.

Важнейший фактор культуры руководителя – его квалификация как менеджера и как специалиста, которая предполагает знание им философии управления, технологии, экономики и инструментария предпринимательства.

4.6. Особенности применения психологических методов управления рисками

В основе психологических методов управления рисками лежит воздействие руководителя на личность работника.

Понимание личности имеет очень большое значение как для теории, так и для практики современного менеджмента, так как личность может выступать и как субъект управления, и как объект управления.

В качестве субъекта управления личность представляет собой совокупность основных психологических характеристик руководителя практика, а в качестве объекта – совокупность индивидуальных качеств подчиненного ему работника.

Личность можно определить как индивидуальную совокупность прижизненно формирующихся и врожденных черт, определяющих образ мышления и специфику поведения конкретного человека.

В основе личности лежит ее структура, т.е. связь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов личности: способностей, темперамента, характера, волевых качеств, эмоций и мотивации. Способности человека определяют его успехи в различных видах деятельности. От темперамента зависят его реакции на окружающий мир. Характер определяет его поступки в отношении других людей. Волевые качества характеризуют стремление человека к достижению поставленных целей. *Эмоции и мотивация – это соответственно переживания людей и побуждение к деятельности и общению.* В системе мотивационных установок большое значение имеют потребности человека.

В основе механизма действия психологических методов управления лежит целенаправленное воздействие менеджера на потребности исполнителей, которое осуществляется посредством применения мер нематериального стимулирования.

Основные формы нематериального поощрения работников:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- занесение в Книгу почета, на Доску почета.

На принципе повышения заинтересованности работника в своем труде основаны следующие виды нематериального поощрения: продвижение по службе, предоставление возможностей для дальнейшего обучения, поручение более ответственных заданий.

Вышеперечисленные способы стимулирования работников составляют основу мобилизационных и седативных методов управления. Сущность мобилизационных методов состоит в побуждении работника к активным действиям, направленным на достижение целей организации. Седативные методы направлены на нейтрализацию деятельности работника с целью предоставления ему рекреационных возможностей, т.е. возможностей для наиболее полного восстановления своего трудового потенциала в процессе отдыха.

4.7. Производственные методы риск-менеджмента

Система производственных методов управления рисками направлена на минимизацию потерь от брака, производственных травм и иных внештатных ситуаций, возникающих в процессе осуществления основной деятельности организации. Она включает в себя две основные подгруппы технических и технологических методов.

Технические методы управления рисками основаны на повышении надежности имеющейся у организации производственно технической базы. Этого можно добиться двумя основными способами. Во-первых, за счет использования в производстве наиболее современного и передового оборудования. Во-вторых, за счет строгого соблюдения требований техники безопасности.

Неотъемлемое условие эффективности любой производственной деятельности – своевременное обновление производственного парка, осуществляемое в процессе простого или расширенного производства.

Второе направление технического управления производством – обеспечение техники безопасности при выполнении работ.

Сущность техники безопасности заключается в обеспечении здоровых и безопасных условий труда.

Деятельность руководства и трудовых коллективов предприятий в сфере охраны труда и техники безопасности основывается на пятнадцати принципах, которые можно объединить в три основные группы.

Первую группу образуют принципы организации охраны труда:

1. Признание и обеспечение приоритета жизни и здоровья работников по отношению к результатам производственной деятельности.
2. Координация деятельности по охране труда с другими областями экономической и социальной политики, а также в области охраны окружающей природной среды.
3. Установление единых нормативных требований по охране труда для всех производств страны.
4. Государственное управление деятельностью по охране труда, включая государственный надзор.
5. Общественный контроль соблюдения законных прав и интересов в области охраны труда, осуществляемый работниками через органы профсоюзов или иные уполномоченные ими органы.
6. Взаимодействие и сотрудничество органов государственного управления, надзора и контроля с работодателями, профсоюзными органами, заинтересованными в разработке и реализации государственной политики в области охраны труда.
7. Обязательное расследование каждого несчастного случая и профессионального заболевания на производстве.
8. Установление статистической отчетности об условиях труда и несчастных случаях на производстве.

В состав второй группы входят принципы государственной экономической политики в области охраны труда:

1. Проведение эффективной налоговой политики, стимулирующей создание здоровых и безопасных условий труда, внедрение безопасной техники и технологий, средств индивидуальной и коллективной защиты.
2. Применение экономических санкций в целях соблюдения предприятиями и работниками норм по охране труда.
3. Установление компенсаций и льгот за тяжелые работы и работы с вредными и опасными условиями труда, не устранимыми при современном техническом уровне производства и организации труда.
4. Защита интересов работников, пострадавших от трудового увечья, а также членов их семей.

Третья группа объединяет в себе организационные принципы в сфере охраны труда:

1. Подготовка специалистов в области охраны труда.
2. Информирование работников о состоянии условий и охраны труда на производстве.
3. Международное сотрудничество при решении проблем охраны труда.

В рамках осуществления деятельности по охране труда руководство предприятия обязано обеспечить:

- безопасность при эксплуатации производственных зданий, сооружений, оборудования, технологических процессов, сырья и материалов и эффективную эксплуатацию средств коллективной и индивидуальной защиты;
- соответствие условий труда на каждом рабочем месте требованиям законодательства об охране труда;
- организацию надлежащего санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников;
- режим труда и отдыха работников, установленный законодательством;
- выдачу специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с установленными нормами работникам, занятым на вредных или связанных с загрязнением производствах;
- эффективный контроль уровня воздействия вредных или опасных производственных факторов на здоровье работников;
- обучение, инструктаж и проверку знаний работниками норм, правил и инструкций по охране труда;
- информирование работников о состоянии условий и охраны труда на рабочем месте и полагающихся работникам средствах индивидуальной защиты, о компенсациях и льготах;
- беспрепятственный допуск представителей органов надзора и контроля для проведения проверок состояния условий и охраны труда на предприятии и соблюдения законодательства об охране труда, а также для расследования несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- своевременную уплату штрафа, наложенного органами надзора и контроля за нарушение законодательства об охране труда;
- необходимые меры по обеспечению сохранения жизни и здоровья работников при возникновении аварийных ситуаций, включая первую помощь пострадавшим;
- выполнение всех предписаний органов надзора и контроля и предоставление им необходимой информации о состоянии условий и охраны труда на предприятии;
- обязательное страхование работников от несчастных случаев на производстве и от временной нетрудоспособности вследствие заболевания.

Технологические методы управления рисками основаны на разработке и внедрении в производство наиболее передовых и эффективных технологий.

Технология представляет собой совокупность приемов, методов и форм осуществления производственной деятельности. Совершенствование технологии позволяет добиться:

- повышения эффективности производства за счет роста производительности и снижения доли живого труда в себестоимости готовой продукции;
- минимизировать уровень брака и сбоев за счет автоматизации производства;
- снизить производственные издержки за счет внедрения ресурсосберегающих технологических процессов.

Посредством рационального и согласованного использования технических и технологических методов управления можно добиться не только снижения степени производственных рисков, но и значительного повышения эффективности работы организации в целом.

Использование научно-прикладных методов управления в системе риск-менеджмента.

Сущность научно-прикладных методов состоит в применении передовых достижений теории менеджмента в практическом управлении рисками. В число научно-прикладных входят методы: – исследования; – анализа и синтеза; – прогнозирования.

Методы исследования преимущественно предназначены для сбора и обобщения информации о текущем состоянии внешней и внутренней среды организации. Основу методов составляют статистическое наблюдение, мониторинг, отчетность. Методы исследования позволяют собрать, обобщить и систематизировать в базах данных информацию, необходимую руководителю для рационального и эффективного управления рисками.

Методы анализа и синтеза тесным образом связаны между собой и предназначены для обработки информации, полученной в результате применения исследовательских методов.

Анализ представляет собой изучение качеств, свойств и характеристик исследуемого объекта посредством его условного разделения на отдельные составные части.

В свою очередь, синтез состоит в обобщении информации об отдельных составляющих и формировании совокупности информационных данных об объекте исследования в целом.

Информация, полученная в результате анализа и синтеза, служит основой для составления различного рода прогнозов на ближайшую и дальнюю перспективу. *Прогнозирование* может осуществляться методами расчета и экстраполяции.

Применение научно-прикладных методов управления позволяет руководству в большинстве случаев заранее предсказывать возникновение ситуаций риска в деятельности организации и принимать меры по нейтрализации их негативных последствий и максимизации возможной выгоды.

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ТАКТИКА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Стратегия управления рисками

Стратегический менеджмент представляет собой одно из направлений менеджмента, главная задача которого состоит в разработке генерального курса развития организации, а также в подготовке и реализации программ его осуществления. *Стратегия – это рассчитанная на перспективу система мер, направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества.* При разработке стратегии необходимо выбрать наиболее оптимальное направление развития организации. Первоначально под стратегией понимали управление ресурсами и большими массами товаров. Но в середине 1970-х гг. ведущие западные страны вступили в эпоху избыточного предложения, поэтому на первый план вышла стратегия, направленная на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ.

Таким образом, основная цель стратегии риск-менеджмента – достижение значительных конкурентных преимуществ в сфере управления рисками.

С точки зрения риск-менеджмента под конкурентным преимуществом понимают более выгодное положение организации в ситуациях риска относительно ее конкурентов. Такое преимущество может выражаться в двух основных вариантах. Первый вариант связан с минимизацией потенциальной возможности возникновения рисков и, соответственно, снижением уровня возможных потерь. Второй – с максимизацией потенциальной выгоды, получаемой в ситуации риска. Иными словами, чем ниже размер потерь и выше уровень доходов, возникающих в ситуациях риска, тем более выгодным и устойчивым будет положение организации на рынке по сравнению с конкурентами.

В рамках стратегии риск-менеджмента долгосрочные конкурентные преимущества могут быть достигнуты организацией за счет наиболее эффективного управления рисками, что имеет большое значение в процессе освоения новых рынков, выпуска новой продукции, внедрения нетрадиционных методов производства и товаропродвижения.

В круг задач стратегического риск-менеджмента входят:

- 1) определение сферы деятельности организации (в том числе оценка уровня рисков в указанной сфере) и формирование основных направлений ее развития;

- 2) разработка стратегии (стратегического плана) управления рисками;
- 3) реализация стратегического плана;
- 4) оценка результатов деятельности по управлению рисками и внесение корректив в стратегический план и методы его реализации.

Процесс выбора стратегии управления рисками включает в себя следующие основные шаги:

- 1) понимание текущей стратегии;
- 2) проведение анализа продукции;
- 3) выбор стратегии организации;
- 4) оценка выбранной стратегии.

Понимание текущей стратегии очень важно, поскольку нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления о том, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. *Внешние факторы:* размах деятельности организации и степень разнообразия производимой продукции; диверсифицированность организации; общий характер и природа недавних приобретений организации и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности организации за последний период; возможности, на которые она была ориентирована в последнее время; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели организации; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску со стороны руководства, финансовая политика; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер.

Анализ продукции – один из главных инструментов стратегического управления, который дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса взаимосвязаны между собой. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание отдельных элементов организационной системы.

Процедура анализа продукции состоит из шести основных шагов:

1. Выбор уровней в организации для проведения анализа продукции. Необходимо определить последовательность уровней анализа продукции, который должен начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.
2. Фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того, чтобы использовать их в ходе проведения анализа продукции.
3. Определение параметров матриц анализа продукции проводится для того, чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой ин-

формации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ.

4. Измерение потенциала организации с использованием следующих переменных: доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или другие характеристики.
5. Сбор и анализ данных, из которых выделяют четыре наиболее важных направления: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска; конкурентная позиция организации; возможности и угрозы; ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у организации потенциала для проведения конкурентной борьбы.
6. Проведение анализа продукции с целью получения представления о ее текущем состоянии, на основе которого руководством могут быть сделаны прогнозы относительно будущего состояния организации.

Анализ проводится для того, чтобы понять, приведет ли переход продукции в новое состояние к достижению стоящих перед организацией целей. Для этого должны быть получены ответы на следующие вопросы: включает ли в себя продукция достаточное количество наименований; сильно ли уязвима продукция в случае проявления негативных тенденций в экономике.

Существенное влияние на специфику и содержание стратегии риск-менеджмента оказывает уровень управления, на котором стратегия разрабатывается и реализуется. В зависимости от уровня управления принято выделять три основных вида стратегии: портфельную, деловую и функциональную.

Портфельная стратегия – высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией предполагает управление всеми предприятиями и организациями, входящими в состав корпорации, с помощью ценных бумаг.

В наиболее общем виде портфельная стратегия предполагает:

- 1) покупку новых компаний;
- 2) укрепление и расширение имеющихся в составе корпорации компаний;
- 3) ликвидацию нежелательных компаний;
- 4) размещение и контроль финансовых ресурсов;
- 5) использование эффекта единства совместных усилий, имеющихся в составе портфеля предприятий.

Деловая стратегия – стратегия на уровне отдельных предприятий, входящих в состав корпорации либо самостоятельно работающих на рынке.

Главная задача деловой стратегии – обеспечить предприятию долгосрочное конкурентное преимущество.

При формировании деловой стратегии необходима разработка:

- 1) правильной корпоративной миссии;
- 2) целей корпорации;
- 3) мер для достижения стратегических преимуществ.

Функциональная стратегия – стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы.

В функциональной стратегии важны следующие моменты:

- 1) определение конкретного содержания структурного подразделения;
- 2) четкое усвоение целей и задач деловой стратегии всеми сотрудниками подразделения;
- 3) осознание каждым работником своего места в отделе и места своего отдела в организации;
- 4) четкое разграничение функций всех подразделений организации;
- 5) координация функций и объединение усилий отделов.

В рамках практической реализации стратегии управления рисками на первый план выходит стратегия конкуренции. Чем в более выгодном положении будет находиться организация относительно конкурентов, тем в меньшей степени она будет подвержена негативному воздействию рисков.

Стратегия конкуренции включает в себя подход к бизнесу, который организация использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

Конкурентную стратегию можно разделить:

- на краткосрочные тактические ходы (применяются для мгновенной реакции на изменение внешней среды);
- долгосрочные действия (направлены на создание будущих конкурентных возможностей компании).

Независимо от своей направленности конкурентная стратегия всегда рассматривает два основных вопроса:

1. Цель деятельности компании на рынке.
2. Тип конкурентного преимущества, реализуемый компанией.

Различают пять видов конкурентной стратегии компании:

- низких издержек;
- широкой дифференциации;
- оптимальных издержек;

- сфокусированная стратегия низких издержек;
- сфокусированная стратегия дифференциации.

Стратегия низких издержек предусматривает снижение полных издержек производимого товара для привлечения покупателей.

Этого можно добиться двумя способами:

- 1) оптимизировать расходование денежных средств по отдельным статьям расходов. Эффективно осуществлять операции с финансовыми ресурсами и управлять факторами, которые определяют уровень издержек;
- 2) ввести изменения в номенклатуру статей расходов организации, отказавшись от высокочрезвычайных операций.

Конкурентная стратегия лидерства по издержкам особенно сильна в следующих случаях:

- сильная ценовая конкуренция среди продавцов;
- производимый в отрасли продукт стандартен, и его характеристики отвечают требованиям всего круга потребителей;
- существует несколько способов дифференциации продукта для привлечения покупателей, при этом различие в цене для покупателей существенно;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом. Именно цена, а не особенности или качества товара – основной фактор, определяющий потребительское предпочтение;
- существует большое количество покупателей, имеющих возможность диктовать собственные условия производителям.

Стратегия дифференциации – стратегия, направленная на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров конкурентов.

Стратегия дифференциации становится привлекательным конкурентным подходом, когда запросы потребителей разнообразны и уже больше не могут удовлетворяться стандартными товарами. Успешная дифференциация позволяет организации установить повышенную цену на товар, завоевать приверженность покупателей к своей товарной марке.

Стратегия оптимальных издержек – стратегия, которая дает возможность конкурентам получать за свои деньги большую стоимость посредством сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции.

Сущность стратегии состоит в создании дополнительных потребительских свойств продукта в шкале «качество – обслуживание – дизайн» и одновременном убеждении покупателя в разумности цены.

Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации по своей сути аналогичны стратегиям лидерства по издержкам и дифференциации.

Стратегии риск-менеджмента обычно направлены на решение следующих трех задач.

Во-первых, расстановка приоритетов среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. В-третьих, выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством изменения. Именно изменение – сердцевина выполнения стратегии, и изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется *стратегическим изменением*.

В зависимости от основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких, как состояние отрасли, организации, продукта и рынка, выделяют четыре типа изменений.

1. *Перестройка организации* предполагает основательное ее изменение, затрагивающее миссию и культуру.
2. *Радикальное преобразование* организации проводится на стадии реализации стратегии в том случае, если организация не меняет отрасль, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, слиянием с аналогичной организацией.
3. *Умеренное преобразование* осуществляется, когда организация выходит на рынок с новым продуктом.
4. *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации.

Неизменяемое функционирование организации происходит, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. Никаких изменений проводить не требуется, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт.

Наряду с процессом разработки и реализации стратегии, в стратегическом управлении организацией большую роль играют *правила*, которые определяют функционирование организации. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется основная деятельность.

Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий.

5.2. Основные формы политики риск-менеджмента

Важная задача современного менеджмента – определение политики организации. Основа формирования политики организации – совокупность всех нормативных требований, предъявляемых к сотрудникам, и способов выполнения указанных требований.

Нормативные требования к управлению включают в себя принципы предпринимательской деятельности; основные цели, объекты сферы деятельности; требования к ее организации.

Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику организации и конкретную политику в отдельных сферах деятельности.

Структурная политика включает в себя:

- процесс создания и развития организации (цели, решения, средства);
- выбор оптимального местоположения;
- определение правового статуса;
- систему взаимоотношений собственников организации с работниками;
- систему взаимоотношений организации с поставщиками, потребителями и деловыми партнерами;
- процесс ликвидации организации.

К политике действий относятся:

- процесс приобретения сырья, материалов, услуг и т.д.;
- инвестиционная политика;
- управление запасами;
- процесс приобретения, обслуживания и обновления оборудования;
- кадровая политика;
- финансовая политика;
- производственная политика (система и тип производства, размер партий, технологические процессы, оперативное управление);
- политика сбыта (цены, распределение, реклама);
- формирование отчетности о деятельности фирмы;
- политика управления рисками.

Политика риск-менеджмента представляет собой совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими

в деятельности хозяйственной организации. В зависимости от ситуации, складывающейся на рынке, и организационных целей политика управления рисками может принимать три четко различимые формы:

1. Политика профилактики

Ее сущность состоит в прогнозировании возникновения рисков и принятия мер для их устранения. Основная цель – минимизация потенциальных потерь и убытков, которые может понести организация в ситуациях риска.

Основные методы управления рисками:

- уголовные и административно-правовые;
- сдерживающие;
- дисциплинарные;
- социальные;
- психологические;
- производственные.

2. Политика нейтрализации

Ее смысл заключается в нейтрализации негативных последствий, которые часто возникают в ситуациях риска.

Основная цель – компенсация потерь и убытков организации, связанных с неудачной реализацией рискованных проектов, для ее достижения используются гражданско-правовые и компенсационные методы управления.

3. Политика стимулирования

Основная цель – получение максимальной прибыли за счет реализации проектов с высокой степенью риска.

Тактическое управление рисками

Сущность *тактического управления рисками* состоит в рациональном распределении и использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов, которые обычно разделяют на два основных вида: оперативные и резервные.

Оперативные ресурсы находятся в текущем пользовании, например: работники предприятия, оборотные активы и долгосрочные капиталовложения, а также все виды энергии и имущества, непосредственно задействованные в производственном процессе.

Резервные ресурсы сосредоточены в различных внешних и внутренних фондах, например: кадровый резерв организации, резервные финансовые фонды, системы аварийного энергоснабжения, а также здания и оборудование, находящиеся на консервации.

Основная задача тактического управления рисками – определение наиболее оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении организации.

5.3. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности

Понятие и сущность управленческих решений.

В наиболее общем виде управленческое решение представляет собой выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

Основа принятия эффективных управленческих решений – *качественная информация*.

Качество информации для разработки управленческого решения – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, которая использует их для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

С точки зрения технологии управления, процесс принятия управленческих решений можно представить как совокупность трех последовательных стадий: подготовка, принятие и реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации, направленный на выявление, формулирование и идентификацию проблем, требующих решения.

В зависимости от уровня сложности проблемы разделяют на рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

На стадии принятия осуществляется разработка возможных альтернатив решения, определяются критерии выбора и производится выбор оптимального варианта.

На стадии реализации решения осуществляется контроль за ходом его исполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

Различают три возможных подхода к принятию управленческих решений: системный, ситуационный и ресурсный.

Системный подход предполагает решение конкретной проблемы в совокупности с решением всех проблем, стоящих перед организацией.

Ситуационный подход исходит из того, что применение того или иного метода решения проблемы определяется ситуацией.

Ресурсный подход основан на решении проблем посредством рационального распределения ресурсов организации.

Выделяют оперативные, стратегические и организационные правила принятия решений.

Оперативные правила определяют порядок принятия решений руководителями среднего звена. Обычно их представляют в виде различных инструкций.

Стратегические правила формулируются высшим уровнем управления в виде деловой политики организации. Они регламентируют порядок принятия решений, касающихся определения типа выпускаемой продукции, организации товаропродвижения и другого.

Организационные правила основываются на федеральном и местном законодательстве и касаются принятия решений по вопросам определения цели, характера деятельности, организационно-правовой формы предприятия, взаимоотношений предприятия с государственными органами, учредителями и трудовым коллективом.

Наряду с правилами значительную роль в определении порядка подготовки, принятия и реализации управленческих решений играют планы. Планы, как и правила, – средство координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. Принципиальное отличие состоит в том, что планы – более гибкий инструмент, что дает руководителям возможность учитывать при разработке решений изменения во внутренней и внешней среде организации.

Различают три типа внутрифирменного взаимодействия в процессе принятия коллегиальных управленческих решений: – двусторонний; – групповой; – матричный.

Процедура подготовки, принятия и реализации управленческих решений

Процедура подготовки, принятия и реализации управленческих решений представляет собой непрерывный замкнутый цикл, состоящий из восьми этапов: анализа ситуации, идентификации проблемы, определения критериев выбора, разработки альтернатив, выбора наилучшей альтернативы, согласования, управления реализацией, контроля и оценки результатов.

1. Анализ ситуации проводится для выявления конкретных проблем.
2. В результате идентификации выявленной проблеме обычно присваивается квалификационный статус: «традиционная проблема» либо «нетипичная проблема». К числу традиционных проблем относятся: определение объема выпуска продукции, расчет оптимальной численности персонала предприятия, выбор наиболее оптимального варианта коммерческого проекта. Нетипичными считаются проблемы, с которыми руководство предприятия сталкивается крайне редко, например, кризисное состояние предприятия, действие обстоятельств непреодолимой силы (войны, стихийные бедствия).

3. Определение критериев выбора, тех показателей, на основании которых будут оценивать и сопоставлять разработанные варианты решения проблемы.
4. Разработкой возможных альтернатив решения проблемы занимаются помощники руководителя либо аппарат управления. Разработанные альтернативы оформляются в виде проектов принимаемого решения, которые передаются для рассмотрения руководителю.
5. На пятом этапе руководитель рассматривает представленные ему проекты и на основании установленных критериев выбора отбирает наиболее оптимальный проект.
6. Шестой этап состоит в согласовании отобранного руководителем проекта.
7. Управление реализацией утвержденного проекта.
8. Контроль выполнения утвержденного проекта и оценка его результатов.

Зоны риска и ситуации неопределенности

Важный элемент принятия управленческих решений в системе риск-менеджмента – процесс уравнивания уровней риска и потенциально возможной выгоды. Для оценки степени риска целесообразно использовать прием разделения сферы возможной деятельности организации на четыре основные зоны: безрисковую, допустимого риска, критического риска, катастрофического риска.

Безрисковой считается зона деятельности, в которой потери не ожидаются, т.е. результат осуществления запланированной операции с вероятностью в 99,9% будет положительным.

Зона допустимого риска – область, в пределах которой величина возможных потерь не превышает ожидаемой прибыли.

Зона критического риска – область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки.

Зона катастрофического риска – область вероятных потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достичь размера, равного собственному капиталу предприятия. Катастрофический риск способен привести организацию к банкротству.

В зависимости от степени информированности менеджера о состоянии внешней среды выделяют четыре ситуации: детерминированная, умеренно детерминированная, умеренностохастическая и стохастическая.

Детерминированная информационная ситуация характеризуется наличием относительно полной информации о состоянии внешней среды организации (от 100 до 75% необходимого объема информации).

Умеренно-детерминированная ситуация проявляется в условиях наличия ощутимых элементов неопределенности в структуре информационного обеспечения предприятия. В данном случае руководство организации обеспечено лишь на 50-75% информацией, необходимой для принятия управленческих решений.

Умеренно-стохастическая ситуация представляет собой ситуацию, при которой аппарат управления располагает лишь незначительной (менее 50%) долей необходимой информации о состоянии внешней среды организации.

Стохастическая информационная ситуация имеет место, когда субъект управления практически не располагает информацией о текущем состоянии внешней среды и о перспективах ее развития. Доля информационного обеспечения руководителя составляет от 0 до 25% необходимого объема.

5.4. Методы разработки и принятия управленческих решений в системе риск-менеджмента

Методы разработки и принятия решений принято делить на два основных класса: моделирования и экспертных оценок. *Методы моделирования* базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Построение моделей для разработки и принятия управленческих решений – сложная процедура, состоящая из следующих основных этапов:

- 1) постановка задачи;
- 2) определение критерия эффективности анализируемой ситуации;
- 3) количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую ситуацию;
- 4) построение математической модели изучаемой ситуации;
- 5) количественное решение модели и нахождение оптимального варианта решения;
- 6) проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;
- 7) корректировка и обновление модели.

Различают модели теории игр, теории очередей, управления запасами и линейного программирования.

Методы экспертных оценок применяются для разработки и обоснования решений в условиях дефицита информации.

Методы экспертных оценок широко применяются для решения неструктурированных проблем, которым присущи следующие специфические черты:

- являются проблемами уникального выбора, т.е. обладают новыми особенностями по сравнению с встречавшимися ранее проблемами;
- связаны с неопределенностью в оценках альтернативных вариантов решения, обусловленной дефицитом информации;
- оценки альтернативных вариантов решения проблемы имеют качественный характер;
- общая оценка альтернатив может быть получена лишь на основе субъективных предпочтений лиц, принимающих решение;
- оценки альтернатив по отдельным критериям могут быть получены только от экспертов в процессе проведения экспертизы.

Для проведения экспертизы обычно формируется организационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основные задачи данной группы:

- постановка проблемы;
- разработка процедуры проведения экспертизы;
- формирование группы экспертов;
- проведение опроса экспертов;
- обработка, формализация и интерпретация полученной информации.

Метод коллективной генерации идей, или «мозговой атаки», представляет собой лавинообразный процесс, при котором любая высказанная идея порождает творческую или позитивную критическую реакцию. Основная цель метода Дельфи – *уменьшение психологического давления, испытываемого некоторыми людьми при личном контакте, что позволяет исключить влияние на конечный результат людей, обладающих хорошими ораторскими способностями, но не всегда являющимися самыми квалифицированными специалистами.*

Наряду с вышеперечисленными методами важную роль в процессе принятия управленческих решений играют эвристические методы.

Эвристики представляют собой основанные на опыте правила, стратегии и иные средства, существенно ограничивающие пространство поиска решений. В качестве эвристик могут использоваться:

- повторяемость промежуточных результатов;
- противоречия в условиях задач;
- неправдоподобность полученных решений.

Психология риска – в менеджменте – дисциплина, изучающая человеческий фактор при принятии решений, в том числе: модели поведения; модели восприятия; категории деятельности, личности, активности, мышления, мотивации.

Все больше исследователей стали обращать внимание на то, что при изучении и анализе эффективности процесса принятия решений в организации практически остается без внимания роль индивидуальных особенностей лица, принимающего решение.

У опытных руководителей – и у женщин, и у мужчин – готовность к принятию решения в условиях риска ниже, чем у работников с меньшим стажем.

Образование – один из основных факторов, характеризующих процесс принятия решений. Руководители с высшим образованием принимают более оригинальные и самостоятельные решения. Чем выше уровень образования как женщин, так и мужчин-руководителей, тем более уравновешенным оказывается соотношение между процессом выдвижения гипотез решения и критичностью их оценок.

ГЛАВА 6. ВНЕШНИЕ РИСКИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

6.1. Характеристика и структура внешней среды организации

Внешняя среда организации – совокупность взаимосвязанных факторов, находящихся за пределами организации и оказывающих влияние на ее деятельность.

Основные характеристики внешней среды:

1. *Взаимозависимость и взаимосвязанность факторов внешней среды* – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. *Сложность* – число факторов, на которые организация должна реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.
3. *Подвижность среды* – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современной организации изменяется с нарастающей скоростью.
4. *Неопределенность* – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные управленческие решения.

Факторы внешней среды организации оказывают прямое или косвенное влияние на ее устойчивость, эффективность и конкурентоспособность.

Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде *прямого воздействия* – поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты, профсоюзы.

Среда *косвенного воздействия* включает в себя факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании.

Для выживания и достижения поставленных целей организации должны эффективно реагировать на изменения внешнего окружения и оперативно адаптироваться к ним.

Внешними считаются риски, возникающие во внешней среде организации. Обычно появление внешних рисков сопряжено с действием объективных факторов, не зависящих от воли руководства или собственников организации, что определяет основную проблему управления ими.

Основные причины внешних рисков – нестабильная международная и внутриполитическая обстановка, экономические кризисы, колебания

валютных курсов, непредвиденные изменения в структуре спроса и предложения, научно-технические революции, природные катаклизмы и экологические катастрофы.

Внешние риски, связанные с окружением организации, могут быть макроэкономическими и микроэкономическими. На те и другие влияют факторы:

- 1) *прямого воздействия* – законодательное регулирование; производ властей, налоговая система, взаимоотношения с партнерами, конкуренция, коррупция;
- 2) *косвенного воздействия* – политическая и экономическая обстановка в стране, экономическое положение отрасли, стихийные бедствия, международные события.

Существуют определенные виды рисков, действию которых подвержены все без исключения организации. Но наряду с общими есть специфические виды риска, характерные для определенных видов деятельности: так, банковские риски отличаются от рисков в страховой деятельности, а последние, в свою очередь – от рисков в промышленном производстве.

Кроме того, экономическое и политическое развитие современного мира порождает новые виды риска, которые довольно трудно определить и оценить количественно. При построении системы управления рисками приходится учитывать целый ряд ограничений. Они не позволяют разработать универсальную идеальную систему, делая невозможным, или, наоборот, предписывая риск-менеджерам использование тех или иных методов работы с рисками. Все ограничения можно условно разделить на внешние и внутренние.

Внешними называют ограничения, на которые субъект не может влиять, либо его влияние очень ограничено. Как правило, они относятся к факторам внешней среды. Среди них выделяют:

1. Законодательные ограничения, содержащиеся в нормативных актах, регулирующих различные аспекты деятельности компании.
2. Ограничения, накладываемые взаимными обязательствами по договорам.
3. Конъюнктурные ограничения обусловлены свойствами рынков и социальных систем. Конъюнктура рынков создает ограничения в части управления рисками.

Далее будут рассмотрены основные виды внешних рисков (политические, коммерческие, финансовые, отраслевые и структурные, криминальные, инновационные, экологические, логистические) и методы управления ими.

6.2. Политические риски

Политические риски – возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли организации, являющихся следствием государственной политики.

Возникновение политических рисков связано с возможными изменениями в курсе правительства государства, переменами в приоритетных направлениях его деятельности. Политический риск с неизбежностью присущ предпринимательской деятельности, от него нельзя уйти, можно лишь верно оценить и учесть в процессе ведения бизнеса.

Понятие «политический риск» впервые появилось в лексиконе американских корпораций.

О важности учета влияния политического риска на результаты деятельности организации говорит то, что для анализа и оценки политического риска создана мировая сеть специализированных аналитических центров как коммерческого, так и некоммерческого характера.

Выделяют четыре основные группы политических рисков:

- 1) национализации и экспроприации без адекватной компенсации;
- 2) трансферта;
- 3) разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент;
- 4) военных действий и гражданских беспорядков.

Риск национализации на практике толкуется предпринимателями очень широко – от экспроприации до принудительного выкупа властями имущества компании или просто ограничения доступа инвесторов к управлению активами.

Риск трансферта связан с возможными ограничениями на конвертирование местной валюты в иностранную.

Риск разрыва контракта предусматривает ситуации, когда не помогают ни предусмотренные в договоре штрафные санкции, ни арбитраж: контракт разрывается по не зависящим от партнера причинам, например, в связи с изменением национального законодательства.

Риск военных действий и гражданских беспорядков – риск, в результате которого организации могут понести большие потери и даже обанкротиться.

По географической сфере воздействия политические риски условно подразделяют на национальные, региональные и мировые.

Национальный политический риск – нестабильность внутривнутриполитической обстановки страны, оказывающая влияние на результаты предпринимательской деятельности, в связи с чем возрастает риск ухудшения финансового состояния организаций, вплоть до их банкротства.

Региональные политические риски возникают вследствие нестабильности политической обстановки в определенном регионе, объединяющем группу стран.

Учет *мирового политического риска* важен в предпринимательской деятельности как для организаций, имеющих выход на международный рынок, так и для организаций, имеющих зарубежных партнеров.

На политические риски предприниматель не может оказывать непосредственного влияния, так как их возникновение не зависит от результатов его деятельности.

6.3. Особенности управления коммерческими рисками

Коммерческий риск – риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Основные причины появления коммерческого риска:

- снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности на товар, реализуемый организацией, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу;
- повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта;
- непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов);
- потери товара, либо снижение качества товара в процессе обращения, что приводит к снижению его цены;
- повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли организации.

Коммерческий риск включает в себя риски, связанные с реализацией товара (услуг) на рынке; с приемкой товара (услуг) покупателем; с платежеспособностью покупателя; риск форс-мажорных обстоятельств.

В экономической литературе коммерческий риск часто отождествляется с предпринимательским, но коммерческий риск – это лишь один из видов риска предпринимательского.

6.4. Финансовые риски

Финансовый риск – риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в

финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

К финансовым относятся следующие риски: – валютный; – кредитный; – инвестиционный.

Валютный риск – вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему.

Валютный риск включает в себя три разновидности риска: – фондовый; – перевода; – сделок.

Фондовый риск для организации состоит в том, что стоимость ее активов и пассивов может меняться в большую или меньшую сторону (в национальной валюте) из-за будущих изменений валютного курса. Это также относится к инвесторам, зарубежные инвестиции которых – акции или долговые обязательства – приносят доход в иностранной валюте.

Риск перевода имеет бухгалтерскую природу и связан с различиями в учете активов и пассивов фирмы в иностранной валюте.

Риск сделок – это вероятность наличных валютных убытков по конкретным операциям в иностранной валюте. Необходимо различать валютные риски для импортера и экспортера.

Риск для экспортера – падение курса иностранной валюты с момента получения или подтверждения заказа до получения платежа и во время переговоров.

Риск для импортера – повышение курса валюты в отрезок времени между датой подтверждения заказа и днем платежа.

В условиях рыночной экономики один из важнейших видов рисков – кредитный риск.

Кредитный риск – риск, связанный с возможностью невыполнения организацией своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности внешнего займа. Кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами: банком и другими финансовыми учреждениями; контрагентами: поставщиками и посредниками; акционерами.

Следующий вид финансового риска – инвестиционный.

Инвестиционный риск – риск, связанный со спецификой вложения денежных средств в различные проекты. В экономической литературе под инвестиционными часто подразумевают риски, связанные с вложением средств в ценные бумаги, но данное понятие намного шире и включает в себя все возможные риски, возникающие при инвестировании денежных средств. Инвестиционные риски играют важную роль в деятельности любой хозяйственной организации, так как она неизбежно выступает на инвестиционном рынке в двух взаимно противоположных статусах.

С одной стороны, она является субъектом капиталовложений, приобретая акции других компаний или иные ценные бумаги. С другой стороны, организация имеет своих учредителей, вложивших в ее создание определенные суммы денежных средств.

6.5. Общая характеристика отраслевых и структурных рисков

Обычно развитие отраслей подчиняется определенным закономерностям. В ходе отраслевого анализа осуществляется сопоставление показателей, отражающих динамику производства, объемы реализации, величину товарных и сырьевых запасов, уровень цен и заработной платы, прибыли, накоплений как в разрезе отраслей, так и в сравнении с аналогичными показателями в целом по национальному хозяйству. В странах с развитой экономикой аналитики опираются на стандартные индексы, характеризующие положение дел в различных отраслях.

Отраслевой риск – вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли, зависящая от степени этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

С работой предприятий отрасли, а следовательно, и с уровнем отраслевого риска непосредственно связаны стадия промышленного жизненного цикла отрасли и внутриотраслевая среда конкуренции. Уровень внутриотраслевой конкуренции отражает следующая информация:

- степень ценовой и неценовой конкуренции;
- легкость или сложность вхождения организации в отрасль;
- наличие или недостаток близких и конкурентоспособных по цене заменителей;
- уровень платежеспособного спроса;
- наличие необходимых организации ресурсов;
- политическое и социальное окружение.

С отраслевыми тесно связаны структурные риски.

Структурный риск – риск ухудшения конъюнктуры рынка в целом, не связанный с конкретными видами предпринимательской деятельности, и возникающий вследствие структурных изменений в экономике, под которыми понимают исчезновение одних, устаревших отраслей народного хозяйства и появление других, принципиально новых.

Структурные изменения почти всегда имеют такие негативные последствия, как разорение отдельных производителей, недобросовестная конкурентная борьба за новые рынки, рост безработицы, снижение уровня социальной и политической стабильности общества. Поэтому любой

предприниматель и менеджер для сохранения эффективности бизнеса должен учитывать в своей работе отраслевые и структурные риски.

6.6. Влияние криминогенных рисков на развитие бизнеса

Криминогенный риск – риск, отражающий степень криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Уровень криминогенных рисков коррелирует со степенью криминализации региона.

Степень криминализации региона может характеризоваться следующими показателями: уровень преступности, раскрываемость выявляемых преступлений, доля населения, склонного к осуществлению противоправной деятельности, уровень наркотизации населения и другое. Сравнительный анализ показателей применительно к различным регионам страны позволяет выявить территории с более или менее острой криминогенной обстановкой. Данная информация имеет большое значение при принятии управленческих решений, касающихся размещения долгосрочных капиталовложений, открытия определенного вида бизнеса или дочерних предприятий при его диверсификации.

Для снижения уровня криминогенных рисков государству необходимо, прежде всего, уменьшать уровень криминогенности, развивать законодательную базу и эффективные механизмы исполнения всеми законов, ликвидировать криминогенную среду. В обществе, где не создана государственно-правовая система, гарантирующая силой закона предупреждение разрушительных конфликтов, растет теневая экономика.

Криминогенная экономика – 1) встроенная в официальную экономику экономическая преступность в форме хищений, корыстных должностных и хозяйственных преступлений; 2) подпольная, полностью скрываемая от всех форм контроля, экономическая деятельность.

Анализ отечественной практики показывает, что определяющую роль в резком росте масштабов теневой экономики в Казахстане сыграли просчеты и ошибки в проведении экономических преобразований, а также росту масштабов криминального предпринимательства и экономического саботажа.

6.7. Инновационные риски

Развитие современной экономики неразрывно связано с научнотехническим прогрессом. Благодаря опережающим темпам развития науки и

техники в деловой и экономической жизни постоянно возникают новые виды предпринимательской деятельности, на рынке появляются новые товары, в производство внедряются новые технологии, осваиваются нетрадиционные методы товаропродвижения. Деятельность по созданию и внедрению инноваций всегда связана с повышенными рисками, возникающими из-за неопределенности при прогнозировании эффективности инновационного проекта.

Риск инновационной деятельности определяется как возможность неблагоприятного осуществления процесса или результата внедрения нововведения.

При осуществлении инновационной деятельности наиболее вероятны риски:

- отторжения инновации рынком;
- неполучения запланированной прибыли от внедрения инновации;
- несоответствия фактических параметров новшества плановым показателям;
- неполучения результатов инновационной деятельности к определенному в договоре сроку;
- нарушения патентных прав иных патентообладателей;
- потери ноу-хау компании.

Результативность инновационной деятельности напрямую зависит от того, насколько точно была произведена оценка и экспертиза риска и насколько адекватно были определены методы управления им.

Инновационные риски – это вероятность потерь, возникающих при запуске в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке и при освоении новых технологий.

Инновационные риски могут возникать в следующих основных ситуациях:

1. Внедрение более дешевого метода производства товара или услуги по сравнению с уже использующимися.
2. Создание нового товара или услуги на старом оборудовании.
3. Производство нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии.

Уровень инновационных рисков достаточно высок. В среднем только четыре из десяти инновационных проектов заканчиваются успешно, остальные шесть, согласно данным статистики, заведомо обречены на неудачу. Именно поэтому венчурные компании при планировании своей финансово-хозяйственной деятельности используют самые высокие ставки рентабельности.

6.8. Управление экологическими рисками

С каждым годом экологические проблемы и риски становятся все более актуальными не только для общества в целом, но и для отдельных организаций, подразделяющихся на две основные группы. К первой группе относятся различные организации органов государственной власти, регионального и местного самоуправления. В состав второй – входят крупные предприятия различных форм собственности.

Организации, образующие первую и вторую группу, имеют непосредственное отношение к экологическим рискам. Причем субъекты первой группы чаще выступают как контролирующие и сдерживающие органы, а предприятия второй группы – как потенциальные источники экологических опасностей и угроз. Сущность экологического риска можно определить, шестью особо важными составляющими:

- 1) факт выброса в окружающую среду загрязняющих веществ или незапланированного истощения природных ресурсов;
- 2) объем поступившего вредного вещества;
- 3) вид загрязнителя;
- 4) продолжительность загрязняющего воздействия;
- 5) время года;
- 6) степень экологической опасности данного химического или физического элемента.

Экологический риск – потенциально существующая возможность нанесения ущерба окружающей среде посредством аварийного выброса загрязняющих веществ или незапланированного патологического истощения природных ресурсов.

И аварийный выброс загрязняющих веществ, и незапланированное истощение природных ресурсов можно определить термином «экологическая катастрофа».

Сущность управления экологическими рисками состоит, с одной стороны, в профилактике возникновения экологических катастроф, с другой стороны – в минимизации их негативных последствий.

Профилактика возникновения экологических катастроф осуществляется в основном посредством:

- четкого прогнозирования экологических последствий планируемых к реализации проектов;
- разработки и внедрения экологически чистых и ресурсосберегающих технологий;
- экономического стимулирования хозяйствующих субъектов, бережно относящихся к окружающей среде;

- административно-правового сдерживания недобросовестных предпринимателей;
- все более широкого применения экологического образования и пропаганды.

Минимизация негативных последствий экологических катастроф может осуществляться посредством применения экологического страхования. В зарубежной практике данное понятие чаще всего означает страхование гражданско-правовой ответственности владельцев потенциально опасных объектов в связи с необходимостью возмещения ущерба третьим лицам, обусловленного технологической аварией или катастрофой.

Отечественная литература предлагает несколько иную трактовку экологического страхования. Его определение дается на основе характеристики черт, присущих как процессам, возникающим в окружающей природной среде под воздействием поступающих в нее вредных веществ, так и операциям имущественного страхования и страхования ответственности.

Страхование аварийного загрязнения окружающей среды ориентируется на риски, происхождение которых часто не удается идентифицировать, а следовательно, оценить и адекватно отразить в количественных показателях.

Специфика аварийного загрязнения или истощения заключается и в том, что последствия его и так называемого постоянного антропогенного давления на природу несопоставимы. Статистика аварий с зарегистрированными экологическими ущербами отсутствует, либо недоступна, что связано с отсутствием четкой концепции экологической аварии. Главным в методологии оценки экологической опасности предприятий и производств должно стать *страховое экологическое аудирование*, призванное ответить на два очень важных вопроса:

- 1) какова вероятность экологической аварии на конкретном объекте, включенном в систему экологического страхования;
- 2) какова величина убытков, которые могут быть вызваны экологической аварией.

К решению проблемы страхового экологического аудирования имеется несколько методологических подходов.

Опасность промышленного производства, во-первых, идентифицируется по перечню вредных химических веществ, используемых в критических количествах, во-вторых, определяется по кратному превышению предельных норм воздействия на окружающую среду, в-третьих, выявляется исходя из расчетных величин риска загрязнения и причиняемого им гипотетического ущерба.

Можно выделить три блока фундаментальных проблем развития экологического страхования. *Первый*, определяющий сущность, место и роль экологического страхования в экономике, придает ему, как элементу обеспечения экологической безопасности страны, общегосударственное значение. Данный фактор – основа концепции введения обязательного экологического страхования. *Второй* блок представляет собой принципиальные положения страхового экологического аудирования, позволяющего решить задачи атрибутирования объектов страхового поля. *Третий* формирует правовое пространство экологического страхования.

6.9. Логистические риски

Логистический (транспортный) риск – риск, отражающий потенциальную возможность потери или снижения качества товара в процессе его транспортировки от продавца к покупателю. В системе управления логистическими рисками ключевое значение имеет характер распределения ответственности за гибель или порчу товара в процессе транспортировки между продавцом и покупателем.

Сегодня для оптимизации и стандартизации условий заключения договоров поставок на международном уровне партнеры используют определенный свод правил, называемый «Инкотермс». Инкотермс представляет собой документ, в котором содержатся основные права и обязанности контрагентов в зависимости от выбранного режима поставки, а также правила:

- распределения расходов на транспортировку груза между продавцом и покупателем и определения момента перехода обязанностей по их оплате;
- определения момента перехода рисков гибели или повреждения груза;
- определения даты поставки товара, т.е. фактического его предоставления продавцом в распоряжение покупателя или нанятого им перевозчика.

Регламент стандартизирует исполнение международных договоров купли-продажи, поставки и перевозки различного товара, исходя из сложившейся практики, что необходимо, поскольку внутреннее торговое (коммерческое, гражданское) право одной страны часто очень отличается от соответствующей отрасли права государства-контрагента.

Принятие Инкотермса на правительственном уровне позволяет продавцам и покупателям из разных государств избегать многих проблем.

ГЛАВА 7. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ РИСКАМИ

7.1. Внутренняя среда организации как область возникновения рисков

Внутренние риски связаны с особенностями самой организации. Организация имеет внутреннюю среду или внутренние переменные организации. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. К основным переменным внутренней среды организации относятся цели и задачи, структура, технология, кадры (люди) и другое.

Структура организации – совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Цели организации – конкретные конечные желаемые результаты, которые хотят получить члены организации.

Задача – работа, которая должна быть выполнена определенным способом в конкретный период времени.

Технология – любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемой продукции или услуг.

Окончательную пригодность конкретной технологии определяют люди, когда они делают свой потребительский выбор.

Кадры являются центральным фактором в любой модели управления.

Аспекты индивидуального поведения, имеющие наибольшее значение для руководителя – способности, одаренность, отношения, потребности, ценности, ожидания и восприятие. Среда, которую создает руководство, часто имеет большое значение и влияние на поведение работника, следовательно, руководители должны стараться сделать так, чтобы среда способствовала достижению целей организации.

Таким образом, основным видом внутреннего риска считается кадровый, обусловленный практической невозможностью предсказать поведение людей в тех или иных ситуациях.

Для построения эффективной системы управления рисками, адекватной существующим условиям, необходимо учитывать внутренние ограничения, которые в значительной степени поддаются регулированию со стороны организации и зависят от ее особенностей и возможностей. Внутренние ограничения условно разделяют на институциональные, бюджетные и информационные.

Институциональные ограничения присущи данной компании как организации (общественному «институту»). Сюда можно отнести и влияние

общей корпоративной культуры на процесс управление рисками. Все предполагаемые меры должны учитывать особенности компании как организации.

Бюджетные ограничения обусловлены наличием лимитов финансирования и являются одними из самых жестких. Несмотря на то, что это внутренние ограничения, т.е. поддающиеся корректировке, риск-менеджер не всегда может добиться от руководства необходимых объемов финансирования для реализации планируемых мероприятий.

Информационные ограничения характеризуют возможности организации оперативно собирать и обрабатывать данные для управления рисками. Идея максимально полного учета всех рисков требует наличия в организации мощной и хорошо структурированной информационной системы. Создание такой системы невозможно без серьезных первоначальных вложений, а далее необходимы не менее значительные текущие расходы.

Эффективность конкретных решений, принятых с учетом внутренних ограничений, полностью зависит от компетентности руководства организации и лиц, ответственных за управление рисками.

7.2. Управленческие дисфункции внутренних рисков

Поскольку внутренние риски являются следствием нерациональной управленческой деятельности и в результате возникают «административные риски».

Основная предпосылка возникновения административных рисков – управленческие (административные) дисфункции, которые по своей сути представляют собой явление, прямо противоположное функциям управления.

Административные дисфункции – это спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

Основные причины возникновения управленческих дисфункций:

- некорректная формулировка миссии и целей функционирования организации;
- неточное или неполное понимание содержания миссии и целей функционирования организации руководителями среднего звена и непосредственными исполнителями;
- плохо налаженные процессы внешних и внутренних коммуникаций;

- нерациональная организация управленческого и исполнительского труда;
- низкий уровень технического обеспечения производства;
- дефицит информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- неоправданно частое применение методов отрицательного стимулирования;
- недостаточно четкое разграничение полномочий и ответственности;
- двоевластие.

Всю совокупность административных рисков можно разделить на три основные группы: технические; социальные; психологические.

Административные риски

Первую группу образуют технические риски, относящиеся к наиболее распространенному виду производственных рисков и непосредственно связанные с нерациональной организацией труда, плохой технической оснащенностью и низким уровнем квалификации персонала.

В состав *второй группы* входят социальные риски, возникновение которых обычно является следствием недостаточно эффективно работы руководства организации по мотивации персонала и выражается в различного рода конфликтах.

Третья группа – психологические риски, причина возникновения которых – стрессы и их радикальное негативное проявление – дистрессы. Они возникают в условиях нестабильной социальнопсихологической обстановки в коллективе, либо в ситуациях кризиса.

Внутренние риски возникают в рамках самой организации, благодаря чему руководители имеют возможность непосредственным образом влиять на них. Для управления административными рисками обычно используются методы прямого воздействия, такие как административные, распорядительные, дисциплинарные, социальные, психологические и другие.

7.3. Управление техническими и производственными рисками

Эффективная предпринимательская деятельность сопряжена с освоением новой техники и технологий, поиском резервов, повышением интенсивности производства. Внедрение новой техники и технологий ведет к опасности возникновения техногенных катастроф, причиняющих значительный ущерб природе, людям, производству. В данном случае речь идет о ***техническом риске***.

Технический риск определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий, возможностью проведения ремонта оборудования собственными силами.

К техническим рискам относят вероятность потерь в результате:

- отрицательных результатов научно-исследовательских работ;
- недостижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;
- низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок;
- возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных по времени проявления проблем;
- сбоев и поломки оборудования и другого.

С техническими рисками очень тесно связаны производственные.

Производственный риск возникает в процессе осуществления любых видов производственной деятельности, когда предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, применения новых методов производства.

Основные причины возникновения производственного риска:

- уменьшение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;
- снижение цен, в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;
- увеличение материальных затрат в результате перерасхода сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов;
- рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо за счет выплат более высокой, заработной платы сотрудникам;
- увеличение налоговых платежей и других отчислений;
- низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;
- физический и моральный износ оборудования.

В системе производственных рисков особое место занимают сбои и ошибки в работе персонала, который требует пристального внимания со стороны руководителей всех уровней управления. Большое значение имеет отношение менеджеров к ошибкам подчиненных, которое может принимать две формы: *конструктивную* и *деструктивную*.

Большинство руководителей придерживается именно деструктивного отношения. С позиций деструктивного подхода ошибки исполнителей рассматриваются как чуждый элемент, несвойственный нормальному производственному процессу, а поэтому от них необходимо избавляться как можно быстрее. Ведь ошибки рядовых исполнителей почти всегда влекут за собой убытки и в конечном итоге могут привести к значительному снижению эффективности предприятия.

Повысить эффективность производственной деятельности за счет конструктивной формулировки цели можно, подкрепив ее позитивной мотивационной установкой. Смысл позитивной мотивационной установки заключается в удовлетворении руководителем каких-либо насущных потребностей подчиненного в случае успешного выполнения им полученного задания. Примеры позитивных мотивационных установок: повышение заработной платы, выплата премии, повышение по службе, предоставление возможности для дальнейшего обучения и повышения квалификации и другого.

Применение вышеназванных мер позволяет руководителю не бороться с ошибками персонала, а управлять ими, поддерживая количество брака и сбоев на оптимально допустимом уровне за счет возникновения и развития в организации системы саморегулирования.

Три основных способа организации автоматизированной системы защиты от сбоев:

1. Замена живого труда машинным.
2. Дублирование отдельных операций ручного труда.
3. Автоматизированный контроль за трудовой деятельностью человека с целью устранения его возможных ошибок.

Замена живого труда машинным осуществляется путем механизации и автоматизации труда. Механизация труда – замена ручного труда рабочих деятельностью машин и механизмов. Автоматизация позволяет переложить на плечи машин интеллектуальный труд человека, в том числе управленческие функции. При этом происходит полная замена менее надежного фактора производственного механизма – человека, более надежным фактором – машинами и автоматами.

Для реализации принципа «право на ошибку» в практической деятельности организации руководителю следует:

1. Формулировать цели, касающиеся обеспечения качества продукции и эффективности производственной деятельности персонала конструктивным образом.
2. Сопровождать постановку целей и задач мотивационными установками, гарантирующими исполнителю работы адекватное и спра-

ведливое вознаграждение за добросовестное исполнение своих должностных обязанностей в виде повышения заработной платы, выплаты премии, продвижения по службе и другого.

3. Создавать и поддерживать во внутренней среде организации необходимые условия для формирования, развития и нормального функционирования системы саморегулирования трудовой деятельности персонала.
4. Принимать меры по созданию в организации автоматизированной системы защиты от сбоев на основе автоматизации, механизации и интеллектуального труда работников.
5. Постоянно контролировать обеспечение благоприятного социально-психологического климата в пределах рабочей зоны.

7.4. Особенности управления социальными рисками

В основе социальной группы административных рисков лежат внутри-организационные конфликты. В наиболее общем виде конфликт можно определить как столкновение людей или социальных групп с противоречивыми интересами.

Наиболее опасное последствие конфликта в организации – создание кризисной ситуации. Конфликты выполняют не только отрицательную, но и положительную роль. Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организации даже с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Они «встряхивают» коллектив, спасают организацию от «рутины и загнивания».

Любой конфликт начинается с конфликтной ситуации, которая состоит из участников конфликта (оппоненты) и объекта конфликта.

В зависимости от состава конфликтующих сторон выделяют четыре основных вида конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личностными потребностями, а также когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования по поводу результатов его работы. Конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт представляет собой психологическое столкновение людей с разными взглядами. Это наиболее распространенный тип конфликта в организации, проявляющийся в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статус, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновение между

личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями. Межличностные конфликты, возникающие в системе управления организации, делятся на две основные группы: горизонтальные и вертикальные.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда личность имеет интересы и позиции, отличные от интересов всей группы.

Межгрупповые конфликты возникают между формальными и неформальными социальными группами, действующими в рамках организации, а также между профсоюзами и администрацией. Они порождаются различиями во взглядах и интересах, так как каждый стремится захватить необходимые ресурсы, ограничив других.

Три основных приема, используемые менеджером в рамках управления конфликтами:

1. *Поддержание нейтралитета* обосновано, если конфликт и без вмешательства руководителя принимает конструктивную форму и способствует достижению целей организации.
2. *Компромисс* позволяет трансформировать деструктивный конфликт в конструктивный.
3. *Силовое вмешательство* используется руководителем для нейтрализации деструктивных конфликтов, которые в силу объективных причин не могут быть трансформированы в конструктивные.

7.5. Психологические риски

Причина возникновения психологических рисков – стрессы и их радикальное негативное проявление – дистрессы. Толчок стрессу дает какое-то из ряда вон выходящее событие, которое субъект начинает внутренне оценивать.

Стресс, во-первых, представляет собой особое нервное состояние индивида, порожденное тем, что окружающая действительность в его восприятии существенно отличается от ожиданий. Во-вторых, стресс – это психологический процесс приспособления организма к такому состоянию, направленный на его самосохранение.

Стресс – одно из двух радикальных состояний человеческого организма, а именно – максимальное напряжение. Состояние организма, противоположное стрессу, – это релаксация, т.е. полное расслабление.

Таким образом, стресс, как и релаксация, – понятие качественное, не поддающееся визуальному наблюдению. Основная причина негативного отношения к стрессам в настоящее время заключается в следующем. С развитием общества существенно изменились условия жизнедеятельности отдельного человека. Если в первобытных условиях механизм стресса

действовал безотказно и в полной мере, то современная жизнь накладывает на него серьезные ограничения.

Таким образом, в структуре механизма нормального стресса присутствуют четыре основных элемента:

- 1) внешнее воздействие, которое может быть как отрицательным, так и положительным;
- 2) состояние напряженности, возникающее в организме человека под влиянием внешнего воздействия;
- 3) активное действие, т.е. реакция на внешнее воздействие;
- 4) расслабление (или релаксация).

В зависимости от причины возникновения выделяют два вида стресса: физиологический и психологический.

Физиологический стресс возникает вследствие накопления критической массы усталости или иных физических воздействий на организм человека (отравление алкоголем, вредные излучения, громкие звуки и т.п.).

Психологический стресс в свою очередь делится на эмоциональный и информационный. Причиной эмоционального стресса могут послужить яркие переживания человека, а информационный стресс имеет место в случае перегрузки мозга различного рода информацией.

Таким образом, в данном случае имеется первый элемент стресса, т.е. внешнее воздействие, и второй элемент – состояние напряжения. Третий и четвертый элементы блокируются в силу необходимости соблюдения человеком установленных в обществе норм поведения. Когда отрицательные внешние воздействия имеют место в жизни человека в течение длительного промежутка времени, то в организме возникает хроническое состояние напряжения, т.е. **дистресс**.

В рамках организации нейтрализовать дистрессы и их негативные последствия можно двумя основными способами:

1. Внести изменения в систему управления, чтобы ликвидировать базу стрессов и минимизировать их количество.
2. Принимать конкретные меры индивидуального характера для нейтрализации негативных последствий возникающих стрессов.

Существуют различные подходы и к нейтрализации негативных последствий дистресса, прежде всего – это меры индивидуального характера.

Существует и множество других методик нейтрализации негативных последствий дистрессов, но все они имеют одну общую черту – в основе любой из них лежит процесс релаксации.

Релаксация – это метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического или психического напряжения. Релаксация очень полезна и овладеть ею довольно легко – для этого не требуется специального образования и даже природного дара. Но есть одно непереносимое условие – мотивация, т.е. каждому необходимо знать, для чего он хочет освоить релаксацию.

Выполнять упражнения релаксационной гимнастики желательно в отдельном помещении, без посторонних глаз, поэтому на предприятиях создают комнаты психологической разгрузки.

Цель упражнений – полное расслабление мышц. Полная мышечная релаксация оказывает положительное влияние на психику.

Многие организации имеют в штате профессиональных психологов, которые в состоянии сделать процесс индивидуальной релаксации работников управляемым и более эффективным.

ГЛАВА 8. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

8.1. Организация процесса управления рисками

Понятие «управление рисками»

Основная задача всех систем управления рисками в любой области деятельности заключается в наиболее эффективном использовании достижений науки и имеющихся ограниченных средств, чтобы сделать результаты деятельности максимально предсказуемыми, т.е. сократить насколько возможно неопределенность в отношении данных результатов.

Управление рисками – это сложный процесс, включающий в себя несколько шагов или этапов, которые не всегда выполняются последовательно. Риск-менеджмент – непрерывный процесс, в котором одновременно на регулярной основе осуществляется выявление и анализ рисков, их измерение, поиск способов работы с ними и оценка эффективности уже принятых мер.

Общая схема управления рисками одинакова для любых организаций, предприятий, социальных систем, отдельных людей. Она базируется на традиционном подходе к решению любой проблемы:

- постановка задачи;
- сбор информации для решения;
- принятие решения;
- выполнение решения;
- контроль выполнения и корректировка.

При появлении какой-либо проблемы определяют, надо ли ее решать и какие результаты необходимо достичь, т.е. сначала происходит постановка задачи.

Далее следует сбор и анализ информации, необходимой для принятия правильного решения. В противном случае, базирясь на неполной или неверной информации, невозможно достичь поставленных целей.

Исходя из цели и условий, осуществляют поиск возможных путей решения и оценку их применимости в данном конкретном случае.

По результатам поиска выбирают наиболее оптимальный способ решения и осуществляют его реализацию.

На последнем этапе производится анализ полученных результатов.

По аналогичной схеме строится и система управления рисками, но некоторые шаги разделяются на более мелкие этапы и имеют свои специфические названия.

Общая схема системы управления рисками

Система управления рисками состоит из нескольких шагов.

Шаг 1. *Определение целей организации.*

Прежде, чем приступать к созданию системы управления рисками, руководству следует четко определить цели самой организации.

Шаг 2. *Осознание необходимости управления рисками и принятие решения о создании системы риск-менеджмента.*

Решение о формировании системы управления рисками – закономерное следствие понимания указанных обстоятельств. Оно же обеспечивает правильное отношение руководства к затратам на создание и поддержание данной системы.

Постановка задачи:

1. Определение целей организации.
2. Принятие решения о создании системы управления рисками.
3. Определение целей и требований к системе управления рисками.
4. Определение ограничений для системы управления рисками.

Оценка риска – Анализ риска; Оценивание риска:

5. Идентификация рисков.
6. Измерение (количественная оценка) рисков.
7. Определение критериев значимости рисков.
8. Ранжирование рисков по значимости.

Обработка риска:

9. Анализ возможных мер управления рисками.
10. Выбор мер обработки рисков.
11. Реализация выбранных мер обработки рисков.

Мониторинг и корректировка:

12. Мониторинг результатов управления рисками.
13. Корректировка системы управления рисками.

Шаг 3. *Определение целей и требований к системе управления рисками.*

Шаг 4. *Определение ограничений для системы управления риском.*

Шаг 5. *Идентификация рисков.*

Шаг 6. *Измерение (количественная оценка) рисков.*

Шаг 7. *Определение критериев значимости рисков.*

Шаг 8. *Ранжирование рисков по значимости.*

Шаг 9. *Анализ возможных мер управления рисками.*

Шаг 10. *Выбор мер обработки рисков.*

Шаг 11. *Реализация выбранных мер обработки рисков.*

Шаг 12. *Мониторинг результатов управления рисками.*

Шаг 13. *Корректировка системы управления риском.*

Различные схемы процесса управления рисками обычно похожи и включают в себя все вышеперечисленные основные этапы. Традиционно

данный процесс представляется как циклическое выполнение ряда последовательных шагов с возможными переходами на предыдущие этапы для корректировки. При анализе схем управления рисками из разных источников следует помнить:

- процесс управления рисками не линейный, а скорее, параллельный; его традиционное циклическое представление является более наглядным с методической точки зрения;
- практически между всеми этапами имеются связи, их часто не указывают на схеме;
- этапы (шаги) могут иметь другие названия, при этом несколько шагов могут быть объединены в один, либо наоборот, этап может быть раздроблен на более мелкие шаги или операции.

8.2. Цели и ограничения системы управления рисками

Общие цели организации определяются ее руководством и декларируются в формализованном документе. Конкретные задачи и требования к системе управления рисками устанавливаются лицами, ответственными за риск-менеджмент, и фиксируются в основном документе, регулирующем эту сторону деятельности.

Все требования, предъявляемые к системе управления рисками, делятся на две категории:

- 1) требования на этапе до реализации риска;
- 2) цели, которые должны быть достигнуты в случае реализации риска.

Цели системы управления в случае реализации риска

В зависимости от стратегических задач организации, особенностей ее деятельности, перед системой управления рисками могут быть поставлены следующие цели:

- 1) выживание организации;
- 2) непрерывность деятельности;
- 3) сохранение прибыли;
- 4) стабильность показателей;
- 5) продолжение роста.

1. Выживание организации.

Критерий выживания: реализация риска не должна вызвать окончательного прекращения деятельности организации, при этом, однако, допускается временная остановка работы предприятия.

В первом приближении для продолжения работы предприятие в любом случае должно обладать:

- системой управления (организационной структурой, объединяющей все ресурсы в единое целое для осуществления деятельности);
- материальными ресурсами (оборудованием, сырьем и материалами);
- трудовыми ресурсами (руководителями и исполнителями);
- финансовыми средствами для приобретения недостающих ресурсов и содержания имеющихся;
- юридической возможностью продолжать деятельность (в частности, необходимо отсутствие претензий со стороны государственных органов, контрагентов и других лиц, либо возможность их удовлетворить).

Чтобы понять, как обеспечить выживание, риск-менеджерам важно представлять минимально допустимые уровни ресурсов и пути их сохранения.

2. *Непрерывность деятельности.*

Критерий непрерывности: продолжительность перерыва в деятельности организации в случае реализации риска не должна превысить некоторого критического значения.

Для каких процессов перерывы критичны, какова допустимая продолжительность перерывов, зависит от вида и особенностей деятельности организации.

Для разработки программы управления рисками, направленной на обеспечение непрерывности деятельности, необходимо четко определить:

- виды деятельности (операции), которые должны выполняться непрерывно;
- явления (события), которые могут вызвать перерыв процессов;
- материальные и нематериальные ресурсы, которые должны быть мгновенно доступны в случае наступления подобных событий;
- источники обеспечения данными ресурсами.

3. *Сохранение прибыли.*

Критерий сохранения прибыли: прибыль организации за определенный период в случае реализации риска не должна оказаться ниже некоторого минимального уровня.

В качестве целевого показателя ориентируются на разность между доходами и расходами.

Руководство определяет не только минимально допустимый уровень сохранения прибыли, но и тот период, по результатам окончания или в течение которого ограничение не должно быть нарушено. Достижение данной цели требует гораздо больших затрат на систему управления рисками, и некоторые организации предпочитают больше тратить на риск-менеджмент, чем фиксировать убытки в финансовой отчетности.

4. Стабильность показателей.

Критерий стабильности показателей: реализация риска не должна вызвать колебания определенных показателей в последующих отчетных периодах сверх допустимых границ.

Выбор целевых показателей и количество отчетных периодов определяются руководством компании исходя из ее стратегических целей.

5. Продолжение роста.

Критерий продолжения роста: реализация риска не должна замедлить темпы роста определенных показателей.

Показатели роста определяет руководство. Реализация задачи роста требует использования максимума ресурсов. В то же время реализация программы управления рисками отвлекает часть ресурсов на защиту от них и, как следствие, может замедлить рост.

Сравним вышеперечисленные цели по критерию «необходимость – затраты». Каждая из перечисленных целей, кроме первой, предусматривает необходимость выполнения всех предыдущих. Первые две задачи – выживание и непрерывность – можно назвать «операционными», так как они ориентируются именно на сохранение возможности продолжать выполнение определенных процессов. Последние три возможные цели носят больше финансовый характер, так как предусматривают не только обязательное продолжение деятельности, но и устанавливают требования к ее финансово-экономическим показателям.

Если сравнивать перечисленные цели управления рисками по степени их необходимости для различных организаций и уровню затрат на их достижение, то выживание – самая важная цель практически для всех компаний. Затраты на ее достижение относительно невелики по сравнению со стоимостью обеспечения других целей. Непрерывность важна меньшему числу организаций, так как некоторые виды деятельности допускают достаточно большие перерывы при выполнении основных процессов. Последние две финансовые цели важны, прежде всего, для организаций, придающих значение поддержанию и увеличению своей рыночной стоимости. Они требуют больших затрат, поскольку необходимо формирование надежной программы финансирования возможных последствий и проведения технически сложных мер по предупреждению рисков. Продолжение роста – самая амбициозная и «дорогая» из всех рассмотренных целей, поэтому ее ставят не все организации.

Требования к системе управления рисками до их реализации

Система управления рисками должна:

- 1) обеспечивать приемлемый уровень риска;
- 2) не вызывать неоправданных расходов;
- 3) не нарушать законность.

1. Обеспечение приемлемого уровня риска.

Понятие «приемлемый» подразумевает наличие некоего лица или группы лиц, которые имеют право судить о степени допустимости того или иного риска для организации.

Делать выводы о существующем уровне риска, пока он не наступил, приходится на основании косвенных показателей. К ним относятся разнородные данные, например:

- уменьшающееся или растущее количество несчастных случаев на производстве;
- научные расчеты или прогнозы развития чрезвычайных ситуаций;
- наличие или отсутствие претензий проверяющих органов в области охраны труда, пожарной безопасности и другого;
- убедительный или неуверенный доклад лица, ответственного за управление рисками;
- происшествия на аналогичных объектах в других организациях.

Задача риск-менеджера сводится к приведению объективного и субъективного уровня риска к приемлемым показателям за счет принятия реальных мер.

2. Соблюдение допустимого уровня затрат на управление рисками.

Смысл данного ограничения состоит в том, что управление рисками не должно требовать неоправданных расходов, тормозящих развитие предприятия. Но какие затраты можно считать оправданными и чем они оправдываются? Существование риска для любой организации порождает различные расходы (убытки), которые складываются из трех составляющих:

1. Непредвиденные убытки, вызванные реализацией риска, включая реальный ущерб и упущенную выгоду.
 2. Выгоды, упущенные из-за опасений. Сюда относятся возможные доходы и другой положительный эффект, которые можно было бы получить от проектов, не реализованных из-за того, что руководство посчитало данные проекты слишком рискованными и отказалось от них.
 3. Ресурсы, направленные на управление рисками. Их основную часть составляют административные расходы на создание и функционирование системы риск-менеджмента, расходы на предупредительные мероприятия и меры по уменьшению возможных убытков.
- ### *3. Соблюдение законности.*

Мероприятия по управлению рисками должны быть легальны, т.е. соответствовать действующим нормативным требованиям и реализовыв-

ваться законными методами, без нарушений и ограничений прав других лиц.

Задача социальной ответственности

Важное требование к системе управления рисками и на этапе до реализации риска, и после него – соблюдение организацией требований социальной ответственности перед обществом.

Критерий социальной ответственности на этапе до реализации риска: деятельность организации в части управления рисками должна благоприятно восприниматься обществом и его отдельными представителями.

Критерий социальной ответственности на этапе после реализации риска: реализация риска не должна вызвать критического ухудшения отношения к организации со стороны общества и его отдельных представителей.

Есть и другая сторона управления риском. Иногда принимаемые различными государственными и частными организациями меры безопасности могут вызывать отрицательное отношение у людей, особенно, если они связаны с ограничением их свобод и (или) требуют дополнительных усилий и затрат времени с их стороны.

Для формирования правильного отношения к себе со стороны общества организация должна:

- 1) действительно проводить реальные мероприятия по предупреждению или ликвидации последствий реализации рисков;
- 2) правильно информировать общественность и заинтересованных лиц об этих мероприятиях.

8.3. Идентификация и оценка риска

Идентификация рисков – начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, заключающийся в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик.

Идентификация сводится к выявлению возможных проблем. Под «проблемой» понимают что-либо (событие, объект, человека, идею), что может встать между организацией и ее целями. Идентификация риска – процесс нахождения, составления перечня и описания элементов риска.

Основные элементы риска:

- причины, приводящие к наступлению опасного явления;
- опасные явления (события), оказывающие воздействие на объект;
- виды воздействия, которые могут привести к изменению состояния объекта;

- последствия, представляющие собой потери из-за воздействия, и их оценку со стороны субъекта;
- факторы риска, влияющие на вероятность реализации риска и тяжесть последствий.

Выявленные риски группируются и описываются в едином формате, чтобы упростить процесс их сравнения.

Организация процесса идентификации рисков требует решения целого ряда вопросов:

1. Какую информацию следует собирать?
2. Из каких источников ее можно получить?
3. Каким образом эту информацию следует систематизировать и хранить?
4. Как ее анализировать?

Рисковая экспозиция.

Рисковая экспозиция представляет собой «единицу» учета рисков и задается как минимум четырьмя параметрами:

- ценность, которой может быть причинен вред (конкретное имущество, сотрудник, свобода от ответственности определенного вида и другое);
- возможное событие, способное причинить вред данной ценности;
- субъект (лицо или организация), несущий потери из-за причинения вреда данной ценности в результате наступления указанного события;
- потери субъекта, вызванные причинением вреда данной ценности в результате наступления указанного события.

Для полного описания экспозиции риска необходимо определить все указанные параметры. Изменение хотя бы одного из них означает изменение экспозиции.

Внутренние источники информации для идентификации рисков.

Внутри предприятия сведения, необходимые для идентификации рисков, можно получить в результате: 1) изучения документов; 2) инспекции (осмотра); 3) общения с сотрудниками.

1. Изучение документов.

В любой организации имеются различные документы в бумажном или электронном виде. Их изучение – отправная точка для анализа рисков, так как позволяет, не выходя из офиса, получить некоторое представление об организации и происходящих в ней процессах.

Конкретный перечень документов, представляющих интерес с точки зрения выявления и описания рисков, зависит от структурного построения организации, профиля ее деятельности, особенностей действующей системы документооборота и отчетности.

2. Инспекция (визуальный осмотр).

При проведении визуального осмотра исследуются различные аспекты, влияющие на причины и уровень риска. В частности, проверке могут подлежать:

- условия содержания, соблюдение техники безопасности и санитарных норм;
- пространственное расположение объектов;
- связи между операциями.

Изучение пространственного расположения объектов производится с целью выяснить:

- подверженность организации рискам окружающей среды (в том числе риску наводнений, оползней и др.);
- наличие и подверженность окружающих организацию объектов (строений, лиц, имущества) рискам аварий на данном предприятии;
- возможность кумуляции риска, т.е. одновременного причинения вреда сразу нескольким объектам в результате одного и того же события;
- взаимное расположение людей и возможных источников вредного воздействия (огня, ядовитых веществ, излучений и др.);
- пути возможного распространения аварии и эвакуации людей.

3. Общение с сотрудниками.

При организации общения в целях идентификации рисков основными являются вопросы: с какими сотрудниками лучше общаться и как строить общение.

Обсуждать возможные риски имеет смысл с людьми, хорошо информированными и компетентными в области изучаемых рисков.

По оценкам специалистов по риск-менеджменту, на промышленных предприятиях инженеры – один из самых хороших источников информации о рисках. В силу своих обязанностей они знают опасные свойства материалов, процессов и оборудования.

Для надежной идентификации рисков необходимо одновременно использовать несколько каналов информации. Вместе с тем, если сравнивать их особенности, то можно отметить некоторые направления, на которых применение тех или иных источников показывает лучшие результаты. Например:

- изучение документации хорошо подходит для анализа известных постоянных рисков, «оставивших след» в документах;
- общение с сотрудниками позволяет лучше выявлять новые риски, о которых еще нет записей в документах и которые не видны при

инспекции, и позволяет отслеживать изменения существующих рисков;

- инспекция, помимо самостоятельного применения, удачно используется для подтверждения информации о рисках, полученной из других источников.

Внешние источники информации для идентификации рисков.

Кроме внутренних каналов существует целый ряд сторонних лиц и организаций, которые могут дать необходимую информацию для анализа рисков, и даже провести его самостоятельно:

- страховые организации;
- государственные органы, осуществляющие надзор в отдельных областях деятельности;
- специализированные организации, занимающиеся оценкой рисков.

При привлечении внешних специалистов (страховщиков, государственных органов, независимых экспертов и др.) для анализа рисков возможны различные способы получения информации:

- личные контакты с организациями и отдельными лицами;
- публикации, в том числе электронные (периодическая печать, книги и монографии, сборники);
- курсы и семинары;
- результаты экспертных, проверок.

Реестр рисков.

Полученная из различных источников информация о выявленных рисках собирается в информационной системе по управлению рисками, основа которой – так называемый реестр рисков. В нем собранные данные структурируются определенным образом (обычно, в табличном виде), позволяющим их наглядно представлять и сравнивать.

В нем присутствуют поля, определяющие для каждого риска:

- категорию по разным критериям классификации;
- виды ценностей, подверженных действию данного риска;
- основные причины реализации риска;
- описание опасных событий;
- виды воздействия опасных событий на ценности при реализации данного риска;
- перечень факторов, влияющих на вероятность и тяжесть реализации риска (факторы риска);
- сотрудников или подразделения, ответственных за работу с риском.

Информация регистрируется в реестре в процессе идентификации. Кроме того, в реестре предусмотрены поля, которые заполняются в про-

цессе дальнейшей работы, в частности, при оценивании и обработке рисков. Они определяют:

- вероятность наступления риска;
- тяжесть последствий;
- возможные меры регулирования и финансирования риска;
- способы контроля уровня риска и эффективности управления им.

Задача риск-менеджера – выбор такой структуры и формата заполнения реестра рисков, которые наиболее адекватно соответствуют целям системы управления рисками и имеющимся трудовым и информационным ресурсам организации.

Понятие измерения (количественной оценки) риска.

При управлении рисками их приходится сравнивать между собой по степени опасности, которую они представляют для организации.

Для этого каждому риску ставятся в соответствие определенные численные значения, характеризующие его силу (степень, уровень).

Основные меры риска – его вероятность и последствия.

Измерение (количественная оценка) риска – процесс присвоения значений вероятности и последствий риска. Количественная оценка не всегда может быть строгой. Когда нет возможности выразить вероятность численно, используют качественно-количественные значения вероятности (например, 1 – «маловероятно», 2 – «вероятно», 3 – «очень вероятно» и т.д.).

Численные характеристики последствий.

В зависимости от ситуации в качестве меры последствий экономического риска используют:

- максимально возможный убыток;
- наиболее вероятный убыток;
- ожидаемый убыток;
- сумма под риском.

Максимально возможный убыток представляет собой предельно возможные негативные последствия и применяется для описания реального ущерба, связанного с полным уничтожением (утратой) объекта.

Наиболее вероятный убыток с математической точки зрения соответствует значению убытка, при котором функция плотности вероятности принимает наибольшее значение.

Ожидаемый убыток соответствует математическому ожиданию.

Описанные первые три варианта оценки достаточно широко используются на практике, но имеют общий существенный недостаток: они не учитывают разброса значений, что в ряде случаев не позволяет корректно сравнивать риски.

Методы измерения риска.

Количественная оценка вероятности и последствий может осуществляться различными методами. Общий принцип при выборе методов измерения сводится к максимально возможному использованию доступных статистических данных.

Выделяют четыре группы методов количественной оценки рисков:

1. Статистические.
2. Вероятностно-статистические.
3. Теоретико-вероятностные.
4. Экспертные.

1. Статистические методы.

В основе методов лежит оценка вероятности наступления случайного события исходя из относительной частоты появлений этого события в серии наблюдений. Данные методы наиболее предпочтительны, поскольку, во-первых, достаточно просты, и, во-вторых, оценки базируются на фактических данных, а практика – критерий истины.

2. Вероятностно-статистические методы.

Использование комбинации статистических данных и теоретических гипотез для оценки риска – основная идея вероятностно-статистических методов.

3. Теоретико-вероятностные методы.

В основе которых лежит построение математической модели изучаемого риска и теоретической оценки его параметров. Методы очень трудоемки и имеют относительно невысокую точность, но в ряде случаев являются единственно возможным научно-обоснованным способом оценки. В частности, они применяются при разработке деклараций промышленной безопасности предприятий.

4. Экспертные методы.

В ситуации, когда нет ни статистики, ни возможности построить математическую модель, остается использование опыта и знаний экспертов. Количественная оценка риска происходит на основе обработки ответов специально отобранных экспертов. Достоверность полученных оценок, обобщающих мнения экспертов, зависит от квалификации экспертов, независимости их суждений, а также от методического обеспечения экспертизы. Особенности рассмотренных методов количественной оценки рисков определяют области их применения в зависимости от имеющихся статистических данных и возможности построения теоретических моделей.

Нормирование риска. Концепция приемлемого риска.

Со временем была сформулирована так называемая *концепция приемлемого риска*: риск не обязательно полностью устранять, достаточно сни-

зить его до приемлемого уровня, когда он перестает быть угрожающим. Сейчас эта концепция лежит в основе практически всех программ управления риском.

Для применения концепции должны быть заданы две границы, определяющие:

- 1) уровень чрезмерного риска;
- 2) уровень пренебрежимого риска.

Весь спектр значений риска этими двумя границами разбивается на три области, которые по «принципу светофора» можно обозначить соответствующими цветами:

- 1) красная – область недопустимого (чрезмерного) риска;
- 2) желтая – область приемлемого риска;
- 3) зеленая – область пренебрежимого риска.

Процесс задания предельно допустимого уровня риска называют «нормированием риска», которое осуществляется по различным показателям, характеризующим уровень риска, в частности:

- 1) по вероятности (например, может быть установлена предельная вероятность гибели при аварии);
- 2) последствиям (например, неприемлемыми могут считаться все риски, убытки от которых превышают определенную сумму);
- 3) комбинированным показателям (например, по произведению вероятности на последствия);
- 4) косвенным показателям (например, нормирование предельно допустимых концентраций вредных веществ; их превышение не означает гарантированного причинения вреда, но представляет собой серьезную опасность и требует регулирования).

Выбор предельно допустимого уровня зависит от многих факторов, в частности, от возможностей организации:

- по удержанию риска;
- снижению риска;
- наличию требований и ограничений со стороны социальных систем более высокого уровня (саморегулируемых организаций, государства, международных организаций);
- отношению к риску общества в целом и конкретных лиц, принимающих решения в организации.

При нормировании экономических рисков часто используют только одну границу – границу чрезмерного риска, и те, которые должны быть либо снижены, либо переданы.

Карта рисков.

Самым универсальным инструментом визуализации информации, широко используемым в риск-менеджменте, является так называемая

карта рисков. Она строится на основе реестра рисков и их количественных характеристик, полученных в процессе измерения.

На ней отмечаются идентифицированные и измеренные риски. Также на карте могут быть проведены границы приемлемости рисков. Это позволяет визуально определить деление рисков по категориям с точки зрения опасности, которую они представляют.

Реестр и составленная на его основе карта рисков являются основной информационной базой для принятия решений по дальнейшей обработке рисков.

ГЛАВА 9. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ОБРАБОТКИ РИСКА

9.1. Критерии классификации методов обработки риска

Реестр и карта рисков – результат проведения оценки рисков. На первичной карте практически всегда существуют неприемлемые риски, в отношении которых должны быть проведены конкретные меры, чтобы сделать их приемлемыми. Данные меры зависят от вида риска и объекта. Но можно выделить некоторые общие методы обработки, воздействия на риск (его отдельные элементы), которые лежат в основе любого мероприятия в отношении риска.

В зависимости от того, что происходит с риском после применения этих методов, их можно разделить на четыре категории:

- 1) уклонение (риск перестает существовать у данного субъекта);
- 2) уменьшение (риск продолжает существовать у данного субъекта, но изменяется (уменьшается) его уровень (количественные характеристики));
- 3) передача (риск продолжает существовать, но все или отдельные его элементы передаются другому лицу);
- 4) удержание (риск продолжает существовать и полностью остается у данного субъекта).

Данные методы можно сгруппировать по другому критерию. В зависимости от того, происходит ли изменение характеристик риска, выделяют регулирование риска и финансирование риска.

К *регуливанию риска* относятся методы, в результате применения которых происходит целенаправленное изменение таких характеристик риска, как вероятность, последствия или разброс возможных исходов.

Финансирование риска предусматривает только покрытие (компенсацию) последствий реализации риска, без изменения его свойств.

Финансирование применяется для экономических рисков и в тех случаях, когда речь идет о компенсации потерь не в денежной, а в натуральной форме, его применение вполне правомочно, поскольку возмещаемые ресурсы в подавляющем большинстве случаев могут быть оценены в деньгах.

Этапы обработки риска.

В процессе осуществления любого мероприятия по обработке риска, можно выделить три этапа: 1) планирование; 2) практическая подготовка; 3) активация.

Планирование мероприятий всегда должно осуществляться до события. Практическая подготовка тоже, как правило, проводится в дособытийном периоде. Активация происходит тогда, когда данная мера фактически начинает изменять уровень риска или компенсировать последствия.

9.2. Методы регулирования риска

Регулирование риска – совокупность методов, направленных на целенаправленное изменение характеристик риска.

Регулирование риска объединяет следующие методы обработки:

- 1) уклонение от риска;
- 2) уменьшение риска, в том числе:
 - предупреждение (уменьшение вероятности) риска;
 - уменьшение последствий;
 - разделение и дублирование риска;
- 3) передача риска в целях регулирования.

Основное достоинство методов – их направленность на «физическое» сохранение объектов. Мероприятия, снижающие частоту или тяжесть последствий, позволяют тем самым сберечь для общества ресурсы, которые пострадали бы при реализации рисков. Одновременно группе методов присущи и недостатки, в частности, нельзя полностью исключить реализацию риска или сократить до нуля неблагоприятные последствия. Это означает необходимость принятия других мер обработки риска.

Предупреждение риска и уменьшение последствий.

Предупреждение (предотвращение) риска – совокупность мер, направленных на уменьшение вероятности реализации рисков, но не исключающих полностью ее возможность.

Уменьшение (смягчение) последствий – совокупность мер, направленных на уменьшение последствий в случае реализации риска.

Меры по предупреждению риска могут быть осуществлены только до его наступления. Проведение этих мер сокращает возможность возникновения убытков, но не исключает их и не уменьшает их тяжесть.

Мероприятия по уменьшению последствий могут проводиться как до, так и после реализации риска. В общем случае возможный вред можно уменьшить за счет:

- 1) изменения свойства объекта, подверженного риску, и окружающей его среды, чтобы ограничить вредное воздействие опасного явления и повысить защищенность объекта;
- 2) планирования, обучения и технической подготовки действий на случай реализации риска, целью которых является:

- своевременное обнаружение наступления опасного события;
- оперативное сообщение о нем всем заинтересованным лицам;
- эффективное предотвращение развития (распространения) опасного явления и увеличения его последствий, и далее – полная ликвидация их;
- организация спасения ценностей, попавших или способных попасть под вредное воздействие наступившего события;
- максимально быстрое возвращение объекта к нормальной деятельности.

Одно из эффективных направлений – сокращение количества и стоимости ценностей, подпадающих под воздействие опасного явления. Чем меньше будет затронуто объектов и чем меньше будет их значимость – тем менее тяжелыми будут последствия.

Разделение и дублирование риска.

В рамках регулирования риска выделяют два основных способа: разделение и дублирование.

Разделение риска – метод уменьшения риска за счет использования в текущей деятельности вместо одного объекта или процесса нескольких более мелких процессов аналогичного назначения.

Разделение риска также можно назвать «дроблением». В финансовой и экономической деятельности разделение с целью уменьшения риска и увеличения предсказуемости результатов называют «диверсификацией».

При разделении вероятность реализации риска возрастает почти пропорционально увеличению количества объектов, но ожидаемые последствия сокращаются.

Дублирование риска – метод уменьшения риска путем создания в дополнение к подверженному риску основному объекту другого дополнительного объекта, который не используется в текущей деятельности.

Создание всевозможных материальных запасов на случай непредвиденных событий – пример использования метода дублирования.

При дублировании вероятность реализации риска также возрастает, поскольку появляется как минимум еще один объект, подверженный риску. Поэтому дублирование применяется:

- 1) для действительно ключевых объектов, важность которых для деятельности настолько значима, что оправдывает высокие затраты на создание дубликата;
- 2) для объектов, создание дубликатов которых относительно просто и недорого.

9.3. Финансирование риска

Понятие «финансирование риска» имеет две трактовки: в широком смысле – планирование и осуществление расходов по управлению риском; в узком смысле – предусмотрение (или) формирование источников средств для покрытия наступивших случайных убытков.

В общем случае расходы по управлению риском условно можно разделить на *планируемые* и *случайные*. Предприятие само планирует реализацию тех или иных мер исходя из их стоимости и эффективности. Поэтому финансирование данных расходов осуществляется наряду с другими управленческими расходами в рамках бюджета организации и не имеет ярко выраженных особенностей.

В отличие от них суммы средств, необходимые для покрытия возможных случайных убытков, с трудом поддаются прогнозированию.

Таким образом, финансирование риска охватывает и покрытие случайных убытков и различные планируемые расходы на анализ и обработку риска, включая оплату труда специалистов, проведение превентивных мероприятий и другое.

Классификация источников финансирования риска.

Покрытие случайных убытков может осуществляться за счет различных источников. По отношению к предприятию данные источники можно условно разделить на внутренние и внешние. К внутренним относятся источники, которые создаются и (или) контролируются самой организацией.

Если же планируется привлечение внешних источников, то тем самым организация намеревается разделить бремя потерь с теми, кто предоставляет ей данные источники на безвозвратной основе. Иными словами, она применяет метод передачи (переноса) риска в целях финансирования.

На практике очень часто для покрытия случайных убытков от одного риска одновременно предусматривается использование как собственных средств, так и внешних источников. Такие программы, сочетающие в себе элементы и удержания и передачи риска, называют *смешанными* или *гибридными* планами.

Каждый из указанных способов финансирования рисков имеет свои достоинства и недостатки, а также свою область применения.

Варианты финансирования риска при удержании.

Финансирование риска при удержании осуществляют за счет внутренних источников организации, в качестве которых могут использоваться:

- 1) текущие доходы;
- 2) резервы (выделенные или не выделенные в виде отдельных фондов);
- 3) заемные средства.

Данные источники образуют так называемый «базовый слой» программ управления рисками любой организации и используются для финансирования не очень тяжелых и наиболее предсказуемых рисков. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

1. Финансирование риска за счет текущих доходов

Данный вариант финансирования подходит для случайных убытков, которые не смогут серьезно ухудшать результаты текущего отчетного периода.

2. Финансирование за счет резервов

Один из основных способов такого финансирования – использование специально создаваемых фондов. Организация создает у себя фонд и производит туда отчисления, пока не будет сформирован резерв, достаточный, по мнению руководства, для покрытия возможных случайных убытков. Средства фонда обычно инвестируются в стабильные финансовые инструменты, имеющие высокий уровень ликвидности, чтобы иметь возможность быстро реализовать их и покрыть возможные случайные убытки.

3. Финансирование за счет заемных средств

Собственные будущие доходы – не очень надежный источник финансирования рисков, а создание специальных резервов не всегда экономически выгодно. Поэтому руководством организации может быть принято решение, что при наступлении случайных убытков для их покрытия будут привлечены кредитные ресурсы.

Передача риска.

Передача (перенос) риска – разделение с другой стороной бремени потерь или выгод от риска.

Разделяют два основных варианта передачи риска в целях:

- 1) регулирования риска;
- 2) финансирования риска.

При передаче риска в целях регулирования другой (принимающей) стороне, как правило, передается сама возможность наступления неблагоприятного случайного события.

При передаче риска в целях финансирования возможность наступления случайного убытка остается у передающей стороны.

Передача риска используется обычно в случаях, когда:

- 1) возможный случайный убыток слишком велик, чтобы оставлять его на собственном удержании;
- 2) законом предусмотрена обязанность передать данный риск;
- 3) передача риска представляется руководству фирмы наиболее эффективным методом.

Существует несколько основных механизмов передачи риска:

- по закону;
- договору;
- в рамках других механизмов (помощь государства и международных организаций, добровольная помощь).

Руководители часто совершают ошибки, стремясь максимально избежать от риска, передавая его другим. При этом возникают ситуации, когда:

- 1) риск передается стороне, которая не может эффективно регулировать его;
- 2) риск передается стороне, которая не может покрыть возможные случайные убытки;
- 3) риск неоднократно переходит между разными участниками, становится трудно разобраться, на кого именно в конечном итоге он ложится.

В результате подобных ошибок общая неопределенность в отношении случайных убытков у передающей стороны только возрастает.

Страхование – в риск-менеджменте – процесс формирования и использования страхового фонда определенной группой лиц, имеющих страховой интерес, обусловленный рисковыми обстоятельствами времени и места.

Традиционно страхование рассматривают как способ передачи риска по договору страхования. Договор страхования – это соглашение, согласно которому одна сторона (страховщик) обязуется за обусловленную договором плату произвести другой стороне страховую выплату. Данная выплата призвана покрыть убытки от наступления определенных в договоре случайных событий.

9.4. Мониторинг и стандарты управления рисками

Мониторинг – обязательный элемент системы управления рисками. Во-первых, он нужен для подтверждения, что полученные результаты управления рисками соответствуют ожидаемым. Во-вторых, мониторинг позволяет своевременно выявить изменение ситуации и необходимость корректировки самой системы.

В процессе проверки реализации системы управления рисками, можно выделить три этапа:

- 1) установление стандартов, определяющих критерии, по которым можно судить об успешном управлении рисками;
- 2) сравнения фактического положения дел с данными стандартами;

3) исправление тех моментов, которые не соответствуют стандартам (или при необходимости корректировка самих стандартов).

При управлении рисками используют два типа стандартов: *оценки результатов и оценки деятельности*.

Стандарты первого типа определяют критерии оценки фактически полученных результатов. Стандарты оценки результатов хорошо подходят для управления частыми, регулярными рисками. Так как они происходят каждый год, то можно анализировать динамику частоты и последствий до и после принятия мер. Стандарты оценки деятельности регламентируют, что и как должно делаться для управления рисками.

При сравнении текущего положения и стандартов существуют три возможных результата: действительность соответствует стандартам. Если все соответствует требованиям, то обычно корректировки не требуется.

В ряде случаев возникает необходимость изменения самих стандартов. Это может быть вызвано различными причинами:

- 1) изначально завышенными требованиями стандартов, которые невозможно достичь с имеющимися ресурсами;
- 2) изменением уровня предельно допустимого риска;
- 3) усилением (переоценкой) известных рисков;
- 4) появлением (идентификацией) новых рисков;
- 5) изменением параметров используемых методов обработки;
- 6) разработкой новых методов обработки;
- 7) появлением обязанности использовать другие методы обработки.

Очевидно, что подобные изменения происходят достаточно часто, что делает регулярный мониторинг и корректировку обязательными элементами любой программы управления рисками.

9.5. Глобальные риски современности

С какими рисками сталкивается современный мир? Какие старые проблемы обострятся в перспективе? Каких «черных лебедей» ожидать уже в ближайшей перспективе? От точности ответа на эти вопросы в значительной мере зависит качество управления стратегическими рисками на национальном, региональном и глобальном уровнях. Институт мировой экономики и политики Республики Казахстан на основе опроса более 1000 профессиональных респондентов и экспертов из 60 стран подготовил рейтинг в 2019 году.

Было выделено топ-10 наиболее вероятных и влиятельных рисков для Евразии в 2019 году.

1. Обострение военно-политического соперничества Китая и США.

2. Развертывание полномасштабных торговых войн.
3. Большая война на Ближнем Востоке.
4. Дальнейшая деградация отношений Россия-Запад.
5. Разморозка «горячих точек» в Евразии.
6. Рост сепаратизма и этнорелигиозных конфликтов.
7. Усугубление экологических и водных вызовов.
8. Рост и эволюция киберугроз.
9. Начало новой гонки вооружений.
10. Риски крупных ядерных и техногенных катастроф.

По мнению экспертов, наиболее вероятным риском является усиление американско-китайского противостояния, который необходимо рассматривать не только в разрезе экономического конфликта, но гораздо шире в геополитическом масштабе. Особую обеспокоенность вызывают развивающиеся рынки, экономики которых будут находиться под сильным влиянием ввиду торговых войн между крупнейшими странами.

Считается также, что в 2019 году крайне нестабильной и напряженной обстановки, существует высокий риск «большой войны» на Ближнем Востоке и усиления противостояния между Россией и Западом.

подавляющее большинство экспертов (77%) считают, что число глобальных рисков в мире возрастет. Среди геополитических рисков 2019 года выделены усиление конфронтации между Китаем и США (68%); усиление конфронтации между Россией и Западом (67%); масштабная военная дестабилизация Ближнего Востока (60%); усиление дезинтегрирующих тенденций в Европе (58%); возобновление Ираном своей атомной программы (56%); обострение территориальных споров между Китаем и соседями (52%); усиление военного противостояния между ключевыми игроками Евразии (50%). Кроме того, большинство (56%) считают, что усилятся тенденции политики протекционизма.

Главные геоэкономические вызовы выстроились в цепочку рисков, которым подвержена вся глобальная экономическая система:

- расширение санкционной политики между крупнейшими странами – 69%;
- дестабилизация финансовых рынков – 68%;
- рост числа торговых войн и конфликтов – 67%;
- кризис торгово-экономических союзов и интеграционных объединений – 62%;
- кризис крупных финансовых институтов и механизмов – 62%;
- замедление роста в ведущих экономиках Евразии – 60%;
- значительное снижение цен на углеводороды и другие ископаемые – 51%.

Вероятность социальных и технологических вызовов в 2019 году:

- рост числа кибератак, снижение информационной безопасности – 70%;
- новые миграционные кризисы – 64%;
- рост политического влияния региональных популистов – 62%;
- усиление процессов стихийной урбанизации – 60%;
- обострение этнорелигиозных конфликтов – 60%;
- рост социально политических протестов – 59%;
- увеличение числа терактов и экстремизма – 57%;
- масштабные ядерные аварии и техногенные катастрофы – 42%.

Все эти глобальные риски, в разной степени будут отражаться на развитии Казахстана. Очевидно одно, нейтрализация будущих вызовов и рисков потребует политической воли со стороны большинства стран и международных субъектов, общей заинтересованности в стабильном развитии, а также совместных усилий интеллектуалов всего мира.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

1. Дайте определение понятия «риск-менеджмент».
2. Назовите основную цель риск-менеджмента.
3. Перечислите основные задачи риск-менеджмента.
4. Назовите ученых, исследовавших проблемы управления рисками.
5. Охарактеризуйте традиционную и корпоративную концепции риск-менеджмента.
6. Дайте определение понятию «неопределенность».
7. Раскройте сущность понятия «риск».
8. Перечислите функции риска.
9. Дайте определения понятию «шанс».
10. Охарактеризуйте основные факторы рисков.
11. Перечислите основные причины возникновения риска.
12. С какой целью проводится анализ рисков факторов?
13. По каким факторам осуществляется классификация рисков?
14. Охарактеризуйте основные виды рисков.
15. Что составляет основу аксиоматики риск-менеджмента?
16. Перечислите основные аксиомы риск-менеджмента.
17. Назовите основные законы управления рисками.
18. Раскройте сущность принципов риск-менеджмента.
19. Перечислите основные группы методов управления рисками.
20. Какие методы входят в состав группы юридических методов управления рисками?
21. Охарактеризуйте административные методы управления рисками.
22. Раскройте сущность экономических методов управления рисками.
23. Назовите основную цель применения социальных методов управления рисками.
24. Что служит основой психологических методов управления рисками?
25. Каким образом реализуются на практике производственные методы управления рисками?
26. Какие виды методов входят в состав научно-прикладных?
27. Назовите стратегии управления рисками.
28. Перечислите основные формы политики риск-менеджмента.
29. Охарактеризуйте тактическое управление рисками.
30. Перечислите особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
31. Перечислите факторы внешней среды организации.
32. Назовите основные причины возникновения внешних рисков.
33. Перечислите основные группы политических рисков.

34. Охарактеризуйте коммерческие и финансовые риски организации.
35. Раскройте специфику и особенности управления отраслевыми и структурными рисками.
36. Какие показатели отражают степень криминализации региона?
37. Опишите особенности управления инновационными рисками.
38. Раскройте сущность управления экологическими рисками.
39. Каким образом распределяется ответственность за гибель или порчу товара в процессе транспортировки между продавцом и покупателем в системе управления логистическими рисками?
40. Охарактеризуйте внутреннюю среду организации.
41. Назовите основные причины возникновения управленческих дисфункций.
42. Перечислите основные группы административных рисков.
43. Опишите специфику управления техническими и производственными рисками.
44. Раскройте сущность управления социальными рисками.
45. Охарактеризуйте особенности управления психологическими рисками.
46. Охарактеризуйте особенности организации процесса управления рисками.
47. Перечислите основные этапы системы управления рисками.
48. Назовите цели и ограничения системы управления рисками.
49. Охарактеризуйте основные методы оценки риска.
50. Назовите методы обработки риска.
51. Чем отличаются друг от друга методы регулирования риска?
52. Перечислите возможные варианты финансирования риска.
53. С какой целью осуществляется мониторинг системы управления рисками?

ГЛОССАРИЙ

Административные методы управления рисками – методы управления, действие которых основано на силовом принуждении.

Анализ риска – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

Банкрот – должник, у которого есть несколько кредитов и который не в состоянии в дальнейшем выполнять свои платежные обязательства.

Банкротство (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Безопасность организации – состояние динамической стабильности, при которой организация может осуществлять свои функции в полном объеме. Стабильность характеризуется динамическим равновесием, балансом между воздействием дестабилизирующих факторов и способностью системы противостоять им в пределах, за которыми наступает ее разрушение.

Безработица – многоаспектное социально-экономическое явление, при котором часть экономически активного населения не занята в производстве товаров и услуг, не может реализовать свою рабочую силу на рынке труда из-за отсутствия подходящих рабочих мест и лишается вследствие этого заработной платы как основного источника необходимых средств к жизни.

Безрисковая зона – зона деятельности организации, в рамках которой потери не ожидаются, т.е. результат осуществления запланированной операции с вероятностью в 99,9% будет положительным.

Бизнес – экономическая деятельность, дающая прибыль, или любой вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды.

Бизнес-план – внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого коммерческого предприятия, анализ возникающих проблем, возможные «препятствия» и методы их преодоления, показатели-индикаторы, по которым целесообразно слежение за текущим состоянием дел.

Валютный риск – вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен.

Венчурные фирмы (риско-фирмы) – предприятия, осуществляющие реализацию высокорисковых инновационных проектов.

Вероятность риска – степень воздействия источника риска, измеряемая в пределах от 0 до 1.

Внешние риски – риски, возникающие во внешней по отношению к организации среде. Обычно возникновение внешних рисков сопряжено с действием объективных факторов, не зависящих от воли руководства или собственников фирмы.

Внешние факторы риска – экономические, политические, техногенные, информационные, социально-демографические, природно-климатические и другие факторы макросреды страны, данного региона и города, в которых находятся объект и субъект риска.

Внутренние риски – риски, возникающие в рамках конкретной организации и непосредственным образом связанные с деятельностью ее менеджеров и рядовых работников.

Внутренние факторы риска – конкурентоспособность ближайшего окружения субъекта и объекта риска: персонала, технологий, организационно-технического уровня производства, системы менеджмента.

Внутрифирменный суммарный общий риск – риск, не учитывающий эффекты от диверсификации, он измеряется воздействием проекта на изменчивость доходов фирмы.

Временной риск – риск покупки или продажи ценных бумаг в неудачное время, что повлечет за собой потери.

Группировка риска – распределение риска убытков среди большого количества людей, в результате чего существенно сокращается размер потерь, приходящихся на одно лицо.

Деловой риск – риск, связанный с прогнозом будущего дохода от основной деятельности компании.

Диверсификация – расширение программы производства компании за счет внедрения новых изделий и использования новых рынков сбыта.

Допустимый риск – угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом.

Зона допустимого риска – область, в пределах которой величина возможных потерь не превышает ожидаемой прибыли.

Зона катастрофического риска – область вероятных потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достичь размера, равного собственному капиталу предприятия. Катастрофический риск способен привести организацию к банкротству.

Зона критического риска – область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и ожидаемой прибыли).

Идентификация рисков – начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, заключающийся в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик.

Инвестиции – долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

Инвестиционный риск – риск, связанный со спецификой вложения денежных средств в различные проекты.

Инновационная деятельность – деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок, с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежных рынках.

Инновационный риск – риск потерь, связанных с неудачной реализацией новых проектов.

Инновация – конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса.

Инфляция – переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.

Капитальный риск – общий риск на все вложения в ценные бумаги, риск того, что их нельзя будет вернуть, не понеся потерь.

Катастрофический риск – опасность потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия.

Коммерческий риск – риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Компромисс – соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

Конкуренция – противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции, работы, услуги.

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух людей или более в ходе их взаимодействия.

Кредитный риск – риск, связанный с возможностью невыполнения организацией своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности внешнего займа.

Кризис – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

Криминогенная экономика – 1) встроенная в официальную экономику экономическая преступность в форме хищений, корыстных должностных и хозяйственных преступлений; 2) подпольная, полностью скрываемая от всех форм контроля, экономическая деятельность.

Криминогенность – свойство, способность отдельных личностных, внеличностных факторов, их совокупностей или определенных ситуаций вызывать антиобщественную, противоправную (криминогенную) мотивацию.

Криминогенный риск – риск, отражающий степень криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Критический риск – опасность потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки.

Логистический (транспортный) риск – риск, отражающий потенциальную возможность потери или снижения качества товара в процессе его транспортировки от продавца к покупателю.

Международное общество анализа риска (МОАР) (International society of risk analysis (ISRA)) – основанная в 1981 г. Международная неправительственная организация в сфере применения методологии анализа риска для целей оптимизации решений в различных областях научной и практической деятельности.

Методы риск-менеджмента – страхование, упразднение риска, предотвращение риска, поглощение риска.

Моделирование – исследование каких-либо явлений, процессов или систем путем построения и изучения их моделей; использование моделей для определения поведения и характеристик реальных систем.

Налог – обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в бюджеты разных уровней.

Национальный политический риск – нестабильность внутриполитической обстановки страны, оказывающая влияние на результаты предпринимательской деятельности в связи с чем возрастает риск ухудшения финансового состояния организаций, вплоть до их банкротства.

Нейтральность к риску – индифферентность к риску выиграть/проиграть.

Неопределенность – ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях объекта и внешней среды.

Объект риска – то, на что направлено воздействие субъекта при принятии решения (инвестиции, проект, система и т.п.).

Оптимизация риска – процесс перебора множества внешних и внутренних факторов риска, влияющих на его уровень, и выбора наилучшего варианта совокупности факторов.

Отраслевой риск – вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли, зависящая от степени этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

Оценка риска – совокупность процедур анализа риска, идентификации источников его возникновения, определения возможных масштабов последствий проявления факторов риска и определения роли каждого источника риска.

Передача риска – инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например, страховой компании.

Платежеспособность – это способность предприятия погасить все долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов предприятия.

Политика риск-менеджмента представляет собой совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации.

Политические риски – возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли организации, являющихся следствием государственной политики.

Приемлемость риска – вероятность риска находится в пределах нормативного (приемлемого) уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

Природные риски – вероятность возникновения неблагоприятных последствий воздействия факторов природной среды на человеческое общество (население, организации, коммуникационные линии и т.п.).

Психология риска – в менеджменте – дисциплина, изучающая человеческий фактор при принятии решений, в том числе: модели поведения; модели восприятия; категории деятельности, личности, активности, мышления, мотивации.

Размещение риска – исходный пункт возникновения страховых правоотношений, обусловленных страховым интересом и опосредованных через риск-менеджмент.

Региональный риск – риск, непосредственно связанный с экономическим, политическим и социальным положением отдельных административных или географических регионов.

Регулирование риска – совокупность методов, направленных на целенаправленное изменение характеристик риска, в частности, его вероятности, последствий и (или) предсказуемости.

Ресурсы – необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск – 1) уровень неопределенности в предсказании результата; 2) ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск-менеджер – штатная должность в крупных компаниях. В функциональные обязанности риск-менеджера входит управление рисками.

Риск-менеджмент – одно из направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

Риск неплатежа – риск, связанный с тем, что заемщик не будет выплачивать проценты или основную сумму займа.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности.

Риск экономический – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности, а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Рыночный риск – доля риска, которую нельзя устранить путем диверсификации.

Селективный риск – риск неправильного выбора ценных бумаг при формировании портфеля для инвестирования в сравнении с другими видами бумаг; это риск степени точности оценки инвестиционных качеств ценных бумаг.

Синергия – условие, состоящее в том, что общий результат превосходит сумму сложенных эффектов; при синергетическом слиянии стоимость после слияния превосходит сумму стоимостей отдельных компаний до слияния.

Соотношение риск/вознаграждение – соотношение между рентабельностью убытков и прибыли, которое используется для выбора сферы торговли или в качестве сравнительного показателя.

Спекулятивный риск – возможность получения как положительного, так и отрицательного эффекта.

Степень риска – вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Стратегия – программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Страховой риск – вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых производится страхование.

Структурный риск – риск ухудшения конъюнктуры рынка в целом, не связанный с конкретными видами предпринимательской деятельности, и возникающий вследствие структурных изменений в экономике.

Управление рисками – область современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих действий.

Уровень риска – отношение величины ущерба (прибыли) к затратам на подготовку и реализацию риск-решений; изменяется по величине от 0 до 1.

Ущерб – 1) сумма, которую страхователь требует от страховщика в качестве компенсации за понесенные убытки; 2) потеря, убыток, урон; 3) потери, причиненные одной из сторон в конфликте.

Фактор риска – обстоятельство, влияющее на вероятность или последствия реализации риска, но не являющееся его непосредственной причиной.

Физический риск – категория риск-менеджмента – физическая опасность ущерба в результате прогнозируемой возможности реализации риска. Финансовый риск – риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок.

Форс-мажор – событие, чрезвычайные обстоятельства, которые не могут быть предусмотрены или предотвращены, устранены какими-либо мероприятиями, непреодолимое препятствие, например, стихийное бедствие, пожар.

Чистый риск – возможность получения отрицательного или нулевого результата.

Чрезвычайное обстоятельство – событие, вызванное аварией и приведшее на определенной территории к угрозе жизни и здоровью людей, ущербу государственным и иным видам собственности, личного имущества граждан и природной среде.

Шанс – 1) степень вероятности успеха, удачи, расчет за и против чего; 2) условие, которое может обеспечить успех, удачу; 3) вероятная возможность осуществления чего-нибудь.

Экологический риск – потенциально существующая возможность нанесения ущерба окружающей среде или незапланированного патологического истощения природных ресурсов.

Экономический риск – риск, возникновение которого обусловлено текущим состоянием и основными тенденциями развития экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность.

Эксперт – специалист, обладающий знаниями и опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алинов М.Ш. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Алматы: издательство «Бастау». – 2012. – 204 с.
2. Куликова Е. А. Риск-менеджмент: учеб. пособие / – Екатеринбург:
3. Изд-во УрГУПС, 2014. – 259 с.
4. Антикризисное управление: учеб. пособие / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
5. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
6. Богоявленский С.Б. Управление риском в социально-экономических системах: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 147 с.
7. Гарина Е.П. Антикризисное управление: учеб. / Е.П. Гарина, О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 345 с.
8. Куликова Е.А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – Екатеринбург: УрГУПС, 2009. – 336 с.
9. Курс менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. – Ростов н / Д: Изд-во Феникс, 2003. – 512 с.
10. Покровский А.К. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2011. – 160 с.
11. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2008. – 320 с.
12. Рогов М.А. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 120 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учеб. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
14. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: учеб. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2009. – 376 с.

М.Ш.Алинов

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

ISBN 978-601-7991-23-4

Компьютерная верстка, дизайн обложки – **Любовицкая Елизавета**

Подписано в печать в 2020 г.
Формат 60x84 1/16. Объем 15,25 печ.л.
Гарнитура Times New Roman. Печать офсетная.
Заказ № _____. Тираж 500 экз.

Издательство «Бастау».
Гос. лицензия № 0000036
Министерства образования и науки РК.
Сертификат Национальной государственной
книжной палаты РК №155 о присвоении
международного регистрационного кода 978-601-281.
Национальный сертификат «Лидер отрасли-2018»
Национального бизнес-рейтинга Республики Казахстан.
г. Алматы, пр. Сейфуллина, 458/460-95.
Тел.: 279 49 53, 279 97 32.

Отпечатано в типографии
«Полиграфсервис» (тел.: 233 32 53).
г. Алматы, ул. Зеленая, 13а.