

Государственный институт экономики, финансов,
права и технологий

В.И. ЛИХАЦКИЙ

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Учебное пособие для вузов



Гатчина
2018

Государственный институт экономики, финансов,
права и технологий

В.И. ЛИХАЦКИЙ

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Учебное пособие для вузов



Гатчина
2018

УДК 330.131.7

ББК 65.290-2

Л 65

Рекомендовано учебно-методическим советом Государственного института экономики, финансов, права и технологий в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» профиля «Менеджмент организации»

Рецензенты:

Я.А. Маргулян, доктор социологических наук, профессор кафедры социологии Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Л.И. Фридман, доктор технических наук, профессор кафедры бизнес-информатики Государственного института экономики, финансов, права и технологий.

Лихацкий В.И.

Л 65 Управление рисками: учеб. пособие для вузов. – Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2018. – 143 с.

В учебном пособии представлены содержание и порядок управления рисками в условиях рыночных отношений. Даны рекомендации должностным лицам по организации мониторинга, планирования и реализации мер по снижению ущерба от случайных и злонамеренных ситуаций.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» профиля «Менеджмент организации», также пособие может быть полезно для бакалавров и магистров, аспирантов и преподавателей экономических вузов, руководителей организации, а также практических работников, заинтересованных в повышении эффективности управления.

УДК 330.131.7

ББК 65.290-2

Оглавление

	Стр.
Введение	5
Раздел 1. ОСНОВЫ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКОВ	7
Глава 1. Природа и история рисков	7
1.1. Неопределенность как источник риска	7
1.2. Основные направления работы с рисками	9
1.3. Современные тенденции сокращения ущерба от рисков	10
Глава 2. Сущность и классификация деловых рисков	13
2.1. Понятие делового риска и его последствия	13
2.2. Классификация деловых рисков	15
2.3. Личностные аспекты рискованного делового поведения	18
Глава 3. Способы управления рыночными деловыми рисками	20
3.1. Логика поведения руководителя в условиях рыночного риска	20
3.2. Способы воздействия на неблагоприятные рыночные ситуации ...	22
3.3. Управленческие воздействия на рыночные угрозы	24
Раздел 2. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВЫМИ РИСКАМИ	27
Глава 4. Содержание этапов управления рисками	27
4.1. Комплекс мер по анализу ситуации риска	27
4.2. Опыт коммерческих банков по оценке рыночного риска	29
4.3. Способы устранения или минимизации ущерба	30
Глава 5. Функции управления предпринимательским риском	31
5.1. Особенности рисков в предпринимательской среде	31

5.2.	Управленческая	диагностика	ситуаций	риска	35
5.3.	Технология	управленческой	диагностики		39
Глава 6. Программа управления коммерческими рисками					42
6.1.	Система	управления	рисками	коммерческой	компании
6.2.	Ситуационное	управление	рисками		46
6.3.	Технология	разработки	и реализации	ситуационных	планов
Раздел 3. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ДЕЛОВЫХ РИСКОВ					51
Глава 7. Поведение людей и управление рисками					51
7.1.	Психологические	особенности	личности		51
7.2.	Человек	как	источник	риска	54
7.3.	Правила	поведения	в	условиях	риска
Глава 8. Предпринимательские риски					61
8.1.	Риски	предпринимательства	в	современной	России
8.2.	Личные	качества	предпринимателя		64
8.3.	Мотивация	инновационного	труда		68
Глава 9. Кадровые аспекты предпринимательства					75
9.1.	Кадровые	риски			75
9.2.	Оценка	кадровых	ресурсов		77
9.3.	Организация	кадрового	аудита		78
Раздел 4. СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ АВАРИЙ И КАТАСТРОФ					82
Глава 10. Технические риски					82
10.1.	Особенности	технических	рисков		82

.....			
10.2.	Организация	технического и строительного надзора	88
.....			
10.3.	Экспертиза	в сфере строительства	89
.....			
Глава	11.	Техногенные	риски
.....			92
11.1.	Природа	техногенных происшествий	92
.....			
11.2.	Оценка	опасности техногенного риска	94
.....			
11.3.	Меры	управления опасными объектами	96
.....			
Глава	12.	Риски в социально-трудовых отношениях	99
.....			
12.1.	Влияние	человеческого фактора на трудовые риски	99
.....			
12.2.	Организация	управленческого труда	105
.....			
12.3.	Государственный надзор	над трудовыми рисками	108
.....			
Раздел 5. УСТРАНЕНИЕ ИЛИ МИНИМИЗАЦИЯ ЭКОНОМИ-			
ЧЕСКОГО		УЩЕРБА	110
.....			
Глава	13.	Способы снижения потребительских рисков	110
.....			
13.1.	Сущность	рисков потребителя	110
.....			
13.2.	Основные меры	по защите прав потребителей	116
.....			
13.3.	Особенности	портфельного риска	118
.....			
Глава	14.	Хеджирование	рисков
.....			119
14.1.	Сущность	хеджирования	119
.....			
14.2.	Форвардные	контракты	122
.....			
14.3.	Механизм	хеджирования	124
.....			
Глава	15.	Страхование	рисков
.....			129
15.1.	Имущественные	риски	129
.....			
15.2.	Система	страхования	133

.....			
15.3.	Медицинское	страхование	
.....			135
Заключение			
.....			139
Список		литературы	
.....			141

Введение

Практическая деятельность людей объективно связана с условиями неопределенности, которые могут предоставлять благоприятные возможности как для успешного достижения поставленных целей, так для получения нежелательных последствий. Следовательно, человеку предстоит постоянно жить в условиях природного, экономического и социального риска.

В повседневной жизни большинство людей стремится избегать риска, так как в рискованных ситуациях вполне возможна опасность получить самому или нанести другому человеку (обществу) какой-либо ущерб. Другое дело – рыночная производственная деятельность, когда в условиях конкуренции можно получить существенную выгоду, сохранить имеющееся благополучие или же из-за недостаточно продуманных действий попасть в состояние неплатежеспособности (банкротства). Поэтому не случайно говорят: риск – благородное дело; кто не рискует, тот не пьет шампанского.

Особое место занимает учет степени риска и опасностей в управленческой деятельности. Работа руководителя любого звена состоит, прежде всего, в необходимости принятия и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и риска, когда наступает ответственность за результаты коллективного труда.

Резко возрастает степень неопределенности и риска в условиях свободы предпринимательской инициативы и рыночной конкуренции, высоких темпов научно-технического прогресса, обеспечивающего энерговооруженность человека. Поэтому не случайно в западных высших учебных заведениях предусмотрен курс управления рисками или «Риск-менеджмент».

Риски и возможные негативные последствия от недостаточного учета опасностей охватывают многочисленные сферы, включая нежелательные природные явления, военные конфликты, периодические экономические кризисы, авантюристические черты характера и неосторожность личностей, особенно должностных лиц, неточности и ошибки при принятии управленческих решений.

Энциклопедическая трактовка понятия управления [18. С. 654] сводится к целенаправленным действиям по переводу системы из одного состояния в другое. Поэтому сочетание двух понятий «управление» и «риски» вряд ли можно считать всегда оправданным в виду невозможности управлять, прежде всего, объективными природными явлениями, которые несут возможность многочисленных негативных социальных, экономических и экологических последствий. Эти и другие ка-

тегории рисков только можно и нужно учитывать в целях поиска способов снижения возможного ущерба.

Способы снижения последствий неоправданных рисков исторически имеют глубокие корни и до настоящего времени являются предметом многочисленных научных исследований и практических методик прикладных расчетов, особенно в банковской сфере. В данном учебном материале с учетом многолетнего педагогического опыта автора предпринята попытка органически соединить теорию и практику управленческого процесса по снижению ущерба от необдуманных или неосторожных действий должностных лиц. Материал изложен в пяти разделах.

Первый раздел «Основы неопределенности и рисков» посвящен природе и истории рисков, направлениям управленческого учета возможного социального и экономического ущерба, классификации рисков, также способам управления рыночными деловыми рисками.

Второй раздел «Технология управления деловыми рисками» раскрывает содержание этапов управления рисками, способы устранения или минимизации ущерба, функции управления предпринимательским риском с помощью ситуационной диагностики, разработки и реализации ситуационных планов.

Третий раздел «Поведенческие факторы деловых рисков» содержит учет психологических качеств личности и правила поведения в условиях риска, особенности предпринимательских рисков и необходимые профессиональные и личные качества предпринимателя, кадровые риски и организацию кадрового аудита.

В четвертом разделе «Предупреждение аварий и катастроф» приведены рекомендации по сокращению ущерба от технических и техногенных рисков, организации технического и строительного надзора, оценке опасности техногенного риска, а также особенностям управления опасными объектами.

Пятый раздел «Устранение или минимизация экономического ущерба» посвящен принятым в отечественной и международной практике методам управления рисками, таким как защита прав потребителей, хеджирования рисков и страхование имущества физических и юридических лиц, здоровья и жизни граждан.

Материал учебного пособия может быть полезен студентам, обучающимся по направлению «Менеджмент», а также практическим работникам, связанным с управлением трудовыми коллективами.

Раздел 1

ОСНОВЫ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКОВ

Глава 1

ПРИРОДА И ИСТОРИЯ РИСКОВ

1.1. Неопределенность как источник риска

Многообразие жизненных ситуаций практически всегда предполагает возможность выбора каждой личностью того или иного способа действий с учетом поставленных целей и ожидаемой выгоды. При этом существует закономерность: чем больше ожидаемая выгода от способа действий, тем меньше вероятность наступления данного события и выше риск снижения выгоды или даже получения какого-либо ущерба.

Таким образом, практическая деятельность людей обычно происходит в условиях неопределенности как источника риска, который требует научного осмысления и разработки практических методов оценки возможной выгоды или получения ущерба. По определению [18. С. 654] неопределенность (неясность, неточность) – это отсутствие или недостаток информации о чём-либо, которая может проявляться в разных областях человеческой деятельности и непосредственно связана с риском.

Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска приобрело особую значимость в процессе эволюционного развития теории рыночных отношений в экономике. Известно, что в современных российских рыночных условиях смешанной экономики производственная деятельность людей осуществляется в бюджетных организациях, где работает около 30% работоспособного населения, или в коммерческих компаниях (70% населения), риски в которых существенно различаются.

Бюджетные организации предназначены для выполнения социального заказа и вынуждены осуществлять свою деятельность в условиях дефицита ресурсов, так как социальные потребности практически всегда превышают выделяемые органами власти материально-технические и финансовые ресурсы не только в нашей стране, но во всех странах мира.

Неопределенность соотношения требуемых объемов выполняемых социальных услуг и размеров, выделяемых органами власти ресурсов может стать основным источником риска нестабильности общественных отношений в виду невозможности полного удовлетворения потребностей социально незащищенных слоев общества, которые еще

или уже не в состоянии самостоятельно удовлетворить свои неотложные потребности, а также из-за недостаточно эффективного расходования бюджетных средств и низкого качества предоставления социальных услуг нуждающимся.

Следовательно, за риски в бюджетных организациях отвечают учредившие их органы власти, а потери от их наступления могут покрываться за счет государственных и муниципальных фондов или бюджетов органов местного самоуправления.

Поэтому руководство бюджетных организаций склонно к стабильности кадрового состава, нежеланию рисковать, осторожности внедрения инноваций и бюрократизации своей деятельности. Следует подчеркнуть, что именно эти качества административного стиля руководства как основные причины низкой производительности общественного труда и крайне медленных темпов внедрения новых технологий обусловили объективную необходимость перехода России к рыночным отношениям.

В коммерческой сфере деятельности львиная доля деловых рисков приходится на уровень конкретной компании или лично предпринимателя. В конечном счете рынок является сознательным принятием риска в расчете на рост производительности труда за счет внедрения инновационных технологий, снижение издержек и высокую доходность коммерческой деятельности. При этом существует объективная закономерность – чем выше ожидаемая доходность деятельности коммерческой компании в условиях конкурентной среды, тем выше деловой риск.

Уровень делового риска в деятельности коммерческих компаний может быть обусловлен несоответствием состояния ее внутреннего потенциала решаемым на рынке задачам. Однако эта сторона риска может быть успешно решена руководством коммерческой компании, которому действующим трудовым законодательством (ТК, ст. 59) разрешено при численности работников до 35 человек (в сфере розничной торговли и бытового обслуживания – 20 человек) заключать срочные трудовые договоры на срок до пяти лет, за счет чего малые предприятия имеют возможность гибко и своевременно обновлять профессиональный и квалификационный состав своих работников.

Влияние состояния внешней среды на деловые риски коммерческой компании более сложное. Один из продвинутых российских предпринимателей выразил это влияние достаточно оригинально: чтобы устоять на современном рынке нужно быстро бежать. Имеется в виду стремление многих молодых коммерческих компаний к

сокращению сроков внедрения инновационных технологий, при котором малейшая остановка в развитии других компаний чревата потерей имеющейся доли рынка.

Зависимость степени неопределенности и риска в различные периоды развития общественных отношений обусловили необходимость проведения многостороннего анализа источников риска, разработки теоретических основ и практических методов снижения негативных последствий наступления нежелательных природных, политических, социальных и экономических ситуаций как для отдельной личности, так и для процесса коллективного труда. Поэтому работа с рисками со временем стала объектом многочисленных научных исследований и предметом поиска практических способов снижения возможного ущерба.

1.2. Основные направления работы с рисками

Риски изучались и учитывались в практической деятельности с древних времен. В современных рыночных условиях выделяют [16. С. 1–7] пять основных направлений работы с рисками (табл. 1.1):

- пророческий;
- эмпирический;
- философский;
- технологический;
- научный.

Примеры учета рисков известны от пророков и гадателей Древнего Рима и Древнего Китая на основе гадания. Так, в Ветхом завете приведена история с вещим сном египетского фараона: семь тощих коров пожирают семь жирных; семь слабых колосков поглощают семь здоровых. Пророк Иосиф объяснил смысл снов и «спрогнозировал» семь плодородных и семь голодных годов. Фараон закупил большое количество зерна и избежал большого голода.

Древнегреческий историк Геродот заметил, что «великие дела обычно обрамлены великим риском». Первое прогнозирование рисков связано с древнекитайской Книгой перемен, которая служила тысячу лет для принятия важных решений путем гаданий. При этом далеко не всегда действия на основе мистических соображений были успешными.

На смену пророческих прогнозов постепенно стали внедряться более обоснованные эмпирические методы прогнозирования событий на основе сбора статистических данных и использования прошлого опыта в целях его распространения на будущее. Первыми примерами приме-

нения эмпирических методов прогнозирования следует считать разработку правительством Англии в 1725 г. таблиц смертности. В последующем британскими авиационными властями стал практиковаться сбор статистики авиационных происшествий и катастроф по специально утвержденному стандартному формату.

Таблица 1.1

Направления работы с рисками

Основные направления	Содержание работы	Способы учета и снижения последствий
1. Пророческий	Прогнозирование событий на основе случайных явлений	Гадание, вещие сны, бред блаженных, жертвоприношения.
2. Эмпирический	Сбор и обобщение статистических данных	Использование прошлого опыта и его распространение на будущее
3. Философский	Ответственность людей за чрезвычайно высокие жертвы	Наука об опасностях и рисках, приемлемых деловых рисках
4. Технологический	Использование прогноза экономических процессов	Бухгалтерская система учета финансовых операций
5. Научный	Исследование азартных игр, обобщение информационных процессов	Теория вероятности и математической статистики

Философское осмысление рисков берет свое начало с 1755 года, когда катастрофическое землетрясение в столице Португалии Лиссабоне унесло около 100 000 жизней. Впервые в истории французский философ Жан-Жак Руссо возложил ответственность за чрезвычайно высокие жертвы на людей, так как 20 тысяч шести- и семиэтажных домов были построены на территории с повышенной сейсмичностью, о чем заранее было хорошо известно. Широкая и продолжительная дискуссия с участием философов и политиков на основе этого исторического события свелась к разработке границ допустимого риска и ответственности властей за принятие социально значимых решений.

Переход от пророческих и психологических методов к более точным способам прогнозирования рисков продолжается и в настоящее время наряду с суеверными предрассудками, когда современные цивилизованные люди боятся переходить дорогу, если ее перебежала черная кошка.

1.3. Современные тенденции сокращения ущерба от рисков

Наиболее устойчивые тенденции осмысления рисков связаны с технологическими методами прогнозирования экономических процессов, начиная с глубокой древности, осознанием необходимости страхования валютных и банковских рисков. В частности, в средние века в Европе появилась практика хеджирования (огораживания) риска путем

заключения договора на поставки зерна в будущем в определенных количествах и по определенным ценам. Так крестьяне могли защитить себя от колебания цен на свою продукцию и получить деньги на выращивание будущего урожая.

Революционный характер приобрел процесс научного обобщения информационных процессов на основе анализа азартных игр. Одним из первых был итальянский монах, профессор математики Лука Пачоли, который еще в XV в. описал венецианскую бухгалтерскую систему. Через два века французский математик, философ и изобретатель Блез Паскаль в 1654 г. совместно с математиком Пьером де Ферма стал развивать аппарат теории вероятности, которая стала огромным мировоззренческим и практическим скачком количественного прогнозирования будущего.

Гениально обобщил опыт длительных феодальных войн в Европе Никколо Макиавелли в своих книгах «Государь» и «Рассуждения на книги Тита Ливия», в которых он дал множество практических советов мудрому руководителю как захватить и удержать власть.

Научные результаты за столетие (с 1654 до 1754 гг.) характеризуются большим разнообразием, в частности были разработаны многие математические инструменты:

- закон больших чисел и процедуры статистики;
- таблицы смертности;
- нормальное распределение и стандартное отклонение как мера риска;
- ожидаемая полезность как основа теории портфельных инвестиций;
- взаимосвязь риска и доходности Адама Смита;
- теория игр, информированности и теория хаоса.

В современных условиях практические результаты применения научных достижений по предсказанию и мониторингу рисков сводятся к статистике авиационных происшествий и катастроф, оценке надежности электронных компонентов техники, надежности технических систем, оценке техногенных рисков.

В 1955 г. профессор страхования Темплинского университета Уэйн Снайдер предложил термин «риск-менеджмент», появилась профессия риск-менеджера, началось исследование феномена человеческих ошибок.

В области финансов открыт закон статистической регрессии, количественная диверсификация в управлении портфелем инвестиций; теория финансовых опционов и другие финансовые инструменты.

С 1980 г. начала развиваться [16. С. 426] особая наука – синдиника (от греческого слова – опасность) как новая философия менеджмента –

концепция подхода к бизнесу на основе осознанного принятия рисков в расчете на приемлемые и желательные выгоды.

Создано Общество по управлению риском и страхованием, рыночная инфраструктура услуг по обслуживанию потребностей бизнеса в манипулировании рисками в глобальной рыночной экономике. Основные элементы инфраструктуры рыночных рисков [16. С. 17] могут представлять следующие основные организации:

- банки;
- страховщики;
- брокеры;
- учетные фирмы;
- актуарии;
- оценщики;
- государственные службы и агентства;
- юристы разной специализации;
- следователи;
- агенты;
- кризисные управляющие;
- научные центры;
- учебные заведения;
- разработчики систем управления рисками;
- охранные организации;
- финансовые инженеры;
- ассоциации производителей и потребителей;
- рейтинговые бюро;
- информационные агентства;
- издательства;
- разработчики софтвера;
- аналитические бюро;
- разработчики техники и технологии управления рисками;
- агентства по чрезвычайным ситуациям;
- консультанты;
- службы наблюдения и прогнозирования;
- экспертные бюро;
- спецслужбы разведки и борьбы со злоумышленными рисками;
- службы стандартизации;
- службы контроля и лицензирования.

Деятельность этих организаций уже на протяжении более 50 лет активно координируется Обществом управления риском и страхованием (RIMS), членами которого являются более 8000 профессиональных сертифицированных риск-менеджеров и более 4200 ведущих корпораций США, Канады и Японии.

Международная деятельность в этой сфере координируется Интернациональной федерацией ассоциаций управления риском и страхованием (IFRIMA), членами которой являются национальные ассоциации более чем 100 стран.

Для этой деятельности нужно готовить специалистов – управляющих рисками, которые способны эффективно принимать решения и их реализовывать.

Для современной России, экономика которой становится чемпионом по катастрофам и потерям, сознательное превентивное управление рисками пока не стало стандартной управляющей деятельностью.

Общемировая тенденция роста внимания к управлению рисками обусловлена глобализацией рынков, усилением конкуренции, изменчивостью цен, увеличением информационных потоков, усложнением технических систем, ростом социальной напряженности в связи с увеличением разрыва в уровне жизни разных стран. С одной стороны эти причины увеличивают риски, с другой – образуют новые возможности по управлению рисками.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Неопределенность как условие риска.
2. Риски в бюджетных организациях и коммерческих компаниях.
3. Пять основных направлений работы с рисками.
4. Научные методы прогнозирования рисков.
5. Основные организации инфраструктуры рыночных рисков.
6. Общество управления риском и страхованием.
7. Факторы тенденции роста внимания к управлению рисками.

Глава 2

СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ ДЕЛОВЫХ РИСКОВ

2.1. Понятие делового риска и его последствия

Управленческая деятельность направлена на эффективное использование ресурсов в целях производства продукции, работ и услуг, а также на достижение рентабельности (в бюджетной сфере) или получения коммерческой прибыли за счет внедрения инновационных технологий и снижения издержек. В то же время существуют объективные или субъективные деловые риски, обусловленные угрозами внешней среды, а также просчетами или ошибочными решениями руководства.

В наиболее широком понимании риск – это возможность наступления нежелательных событий и их негативных последствий. Чаще всего негативные последствия риска выражаются и оцениваются размерами ущерба. Поэтому наиболее точным и кратким определением понятия

риска следует считать: деловой риск – это возможность получения себе или нанесения ущерба внешней среде.

Понятие риска является персонифицированным, так как только для людей объективно существует небезразличное отношение к наступлению негативных последствий. В частности, многочисленные нежелательные природные явления, такие как извержения вулканов, землетрясения, засухи, наводнения, молнии, природные пожары для природы естественны и наступают преимущественно вне зависимости от воли человека. Однако они создают для людей угрозы и вынуждают их разумно действовать в условиях риска, а также несут возможность нанесения ущерба людям или внешней среде.

Основная часть угроз в деловой сфере создается обдуманными или случайными действиями людей, что требует анализа их причин и принятия мер по устранению или минимизации возможного ущерба от рисков. Чаще всего деловые риски, обусловленные деятельностью людей, связаны с неопределенностью ситуаций, недооценкой опасности возможных негативных событий, завышением внутреннего потенциала ресурсов, вероятностью нарушения планов, которые становятся основными причинами получения или нанесения ущерба.

Неопределенность событий объективно вытекает из альтернативных вариантов развития реальных ситуаций, когда внешние условия могут быть благоприятными (оптимистический вариант) или же опасными (пессимистический вариант). В условиях неопределенности люди наступление крайних ситуаций обычно исключают и поэтому в целях минимизации последствий риска проводят расчеты, принимают взвешенные решения в виде расчетного варианта деятельности, вкладывают инвестиции в предупреждение наступления опасностей, оказывают сожаление по поводу наступивших издержек и осуществляют процесс компенсации потерь на основе законодательных норм установленного общественного уклада жизни.

То есть в отношении управленческой деятельности в условиях делового риска люди обычно [16. С. 23] руководствуются формулой:

Расчеты.

Инвестиции.

Сожаления.

Компенсации.

В бюджетной сфере органы власти рассчитывают требуемые объемы социальных потребностей и выделяют соответствующие инвестиции, приносят сожаления отдельным гражданам или группам населения за неспособность в полной мере выполнить взятые перед ними социальные обязательства, осуществляют адресные компенсации людям и бюджетным организациям в случаях возникновения ущерба от

непредвиденных неблагоприятных жизненных ситуаций за счет государственных и муниципальных фондов, а также бюджетов органов местного самоуправления.

В коммерческой сфере деятельности прогнозирование и учет деловых рисков производится руководством конкретной компании или лично предпринимателем, поэтому подлежат страхованию на случай наступления объективных неблагоприятных ситуаций. В редких случаях при наступлении форс-мажорных обстоятельств органы власти берут на себя компенсации пострадавшим людям за нанесенный ущерб, например при авиационных происшествиях или последствиях природных катаклизмов (землетрясений, наводнений, лесных пожаров).

2.2. Классификация деловых рисков

Разновидности деловых рисков достаточно обширные [16. С. 33], поэтому их классификация (см. табл. 2.1) может охватывать 15 основных аспектов, включая вид возможного ущерба; различные источники возникновения риска; характер и масштаб риска.

Таблица 2.1

Классификация деловых рисков

Вид возможного ущерба	Источник ущерба	Характер риска
Экономический, экологический, финансовый, имущественно-физический, отраслевой	Политический, юридический, информационный, национально-культурный, страховой	Организационно-технологический, статистический, психологический, личностный, моральный

Возможный экономический ущерб является обобщенной характеристикой делового риска и заключается в снижении производительности труда, росте издержек, преждевременном износе оборудования, высоком уровне травматизма и аварийности, потере устойчивости развития субъекта рынка.

Возможный финансовый ущерб (табл. 2.2) от неопределенности и риска заключается преимущественно в угрозе капиталу и устойчивости развития субъекта рынка. В конечном счете практически любые деловые риски прямо или косвенно, например моральный ущерб, могут быть представлены в денежном выражении и их влиянии на финансовое состояние объекта управления.

Не менее важным в современных условиях становится экологический ущерб окружающей природной среде от интенсивности хозяйственной деятельности. В целях сохранения экологического равновесия в природе устанавливаются законодательные ограничения в виде

предельно допустимых концентраций (ПДК) вредных выбросов в атмосферу, наличия вредных веществ в промышленных и бытовых стоках, в требованиях по очистке сточных вод.

Конкретный имущественно-физический ущерб может быть нанесен не всему объекту управления, а лишь отдельному его элементу. Согласно мировой практике, коммерческой компании в целях устойчивости положения на рынке рекомендуется осваивать не менее трех видов деятельности, при этом каждый его вид не несет ответственности за неудачи другого вида деятельности.

Таблица 2.2

Основные аспекты делового риска

Аспекты	Предпосылки	Проявления ущерба
1. Финансовый	Завышенные цели, просчеты или ошибки руководства	Снижение выгоды, убытки, угроза банкротства
2. Политический	Защита отечественных производителей, международные экономические санкции	Снижение товарооборота, вывоз капитала, «утечка умов» за рубеж
3. Юридический	Правовые нормы защиты собственности и прав личности	Ответственность за превышение полномочий, халатность, несчастные случаи, аварии и катастрофы
4. Информационный	Умышленное искажение или подделка важных документов, разглашение сведений	Задержка или потеря важной информации, недостоверность данных
5. Национально-культурный	Особенности немецкой, китайской и российской культуры	Законопослушность, осторожность в сложных ситуациях или авантюризм
6. Страховой	Дифференциация ответственности и возмещения ущерба в зависимости от риска	Перенос ответственности на профессионального страхователя, проверка соблюдения технологии
7. Технологический	Знание психологии, закономерностей индивидуального и группового поведения	Учет допустимых отклонений от производственной технологии
8. Статистический	Накопление баз данных о происшествиях, их основных причинах и последствиях	Своевременное предупреждение критических случаев
9. Психологический	Требуется устойчивость при выполнении особо опасных производственных процессов	Склонность к умеренному риску считается обязательной в сфере предпринимательства
10. Личностный	Предрасположенность к предпринимательству и руководству коллективной трудовой деятельностью	Недопустимы боязнь риска, авантурные наклонности, склонность к вранью и корыстным интересам
11. Моральный	Заинтересованность общества в соблюдении техники безопасности и социальной справедливости	Равенство всех людей перед лицом опасности, борьба с безрассудными рисками, авариями и катастрофами

Такое положение отражается и на отдельных отраслях хозяйствен-

ной деятельности, когда одни отрасли из-за влияния различных факторов пока объективно не могут быть рентабельными, например при выходе на рынок с новым товаром. В то же время другие ранее освоенные отрасли позволяют руководству компенсировать издержки, особенно на проведение научно-исследовательских работ и опытно-конструкторских разработок.

Политические аспекты рисков наиболее ярко проявляются при ведении экспортно-импортных операций и использовании иностранных инвестиций в условиях корректировок национального законодательства в развитых странах мира для защиты отечественных производителей. Особенно острые риски возникают при ведении предпринимательской деятельности в условиях международных экономических санкций, что всегда приводит к снижению товарооборота.

Различия уровня оплаты труда в российских и зарубежных компаниях также таят угрозу приглашения последними на работу наиболее перспективных сотрудников, или так называемой «утечки умов» за рубеж. Политика экономически развитых стран Запада направлена на желание охотно принимать состоятельные семьи с их капиталом и устанавливать льготные условия получения ими гражданства. Связь задачи роста производительности общественного труда в России с политикой низкой его оплаты заставляет задуматься о причинно-следственной их связи и необходимости учета риска потери элиты российского общества.

Юридические меры ограничения чрезмерного риска и снижения размеров возможного ущерба предусматриваются в законодательстве цивилизованного общества, включая ответственность должностных лиц за неправомерные действия, например за превышение полномочий, за халатность и непринятие мер по предотвращению несчастных случаев, аварий и катастроф, а также правовые возможности защиты собственности и прав личности.

В период трансформации общественного уклада жизни особую важность приобретает как несовершенство законодательства, так и устранение влияния недостаточной правовой грамотности большинства населения страны, что находит свое отражение в частых случаях злоупотребления служебными полномочиями и неполного возмещения нанесенного ущерба обществу, включая последствия строительства финансовых пирамид или сбор средств с населения на долевое строительство жилья.

Информационные источники рисков заключены в возможной задержке или потере важной информации, недостоверности данных или умышленном искажении реальных сведений, например в целях дезинформации конкурентов, подделке важных документов, разглашении

конфиденциальных данных, результатах хакерских атак злоумышленников.

Национально-культурный аспект рискового поведения во многом зависит от национальности и культуры общества. В частности, немецкие и японские представители бизнеса настолько законопослушны, что наименее подвержены риску в принятии решений. Американские бизнесмены любят рисковать, но проявляют осторожность в сложных ситуациях. Деловая культура китайцев древняя и мудрая, основанная на изучении опыта и тщательных расчетах возможных выгод или потерь. Российская характеристика поведения в бизнесе скорее напоминает беспредел, но при выходе на международный рынок россияне более предпочитают цивилизованный стиль бизнеса.

Страховой аспект риска в большей мере относится к механизмам переноса ответственности за возможный ущерб от рискового поведения субъектов рынка на профессионального страховщика, который тщательно оформляет страховые случаи и дифференцирует возмещение ущерба в зависимости от уровня риска, поведения и соблюдения технологии работ страхователем, величины страховой платы и страхового возмещения.

Организационно-технологический характер риска обусловлен особенностями установленных правил технологии и частной жизни в каждой сфере деятельности, что требует не только особых отраслевых знаний, но и учета предрасположенности каждой личности к специфике деловых взаимоотношений. Управление организационно-технологическими рисками требует от управляющего знания людей, их психологии, закономерностей индивидуального, группового и массового поведения с учетом допустимых отклонений от соблюдения производственной технологии.

Статистический характер управления рисками означает, что в целях своевременного предупреждения критических случаев требуется накопление баз данных, для которых столетиями собирается и систематизируется информация о происшествиях, их основных причинах и последствиях. Не случайно западное общество создавалось как открытое, в противовес советскому и частично российскому, где по настоящее время действует устойчивая традиция засекретить доступ к информации, а порой и фальсифицировать данные чаще всего в политических целях.

Ограничение доступа к информации, в том числе и под видом коммерческой тайны, создает препятствия в отработке отечественной технологии снижения ущерба от деловых рисков и вынуждает зачастую обращаться к всемирной статистике рисков и происшествий.

2.3. Личностные аспекты рискового делового поведения

Психологический аспект личностной реакции на возможные деловые риски сводится к определению склонностей человека и его соответствия особенностям труда. Склонности к риску чаще всего определяются генетическими качествами каждой отдельной личности, передаваемыми по наследству. Так, например, психологическая устойчивость требуется при выполнении особо опасных производственных процессов, а склонность к умеренному риску считается обязательной в сфере предпринимательства и ведения бизнеса.

При командной работе следует проверять склонность поддаваться влиянию других людей и резко менять свое мнение, способность быть устойчивым к уверенным действиям в группах в зависимости от множества факторов и конкретных обстоятельств. Боязнь риска, болезненные симптомы к внедрению новых технологий и непредсказуемость поведения следует считать нежелательными факторами трудоустройства в инновационные сферы коммерческой рыночной деятельности.

Личностный аспект отношения к деловым рискам особенно остро проявляется в предрасположенности каждого отдельного человека к предпринимательству и руководству коллективной трудовой деятельностью. В частности, особые требования предъявляются к лицам, претендующим на руководящие должности, где недопустимы боязнь любого риска, авантюрные наклонности, склонность к вранью или показному благополучию, проявлению корыстных интересов.

В то же время успешному руководству способствуют такие качества личности, как смелость и решительность характера, умение отвечать за свои действия и поступки подчиненных, высокая требовательность к себе и партнерам, устойчивость в стрессовых ситуациях, способность генерирования новых подходов, апробация новых идей на опытном участке, умение подобрать людей и настойчивость в реализации решений.

Моральный аспект управления рисками исходит из постулата равенства всех людей перед лицом опасности, поэтому общество заинтересовано в соблюдении техники безопасности на всех рабочих местах, а виновные в злостных и грубых нарушениях дисциплины и порядка должны быть вычислены и обязательно наказаны. В быту и общественной деятельности не должно быть подрыва общественной морали в виде рекламы преступности и порнографии, а антиобщественные поступки отдельных лиц должны нести материальную ответственность и возмещение морального ущерба.

Борьба с безрассудными рисками, авариями и катастрофами вносит социальную справедливость во взаимоотношения людей, в частности

руководство трудовых коллективов должно проявлять одинаковый стиль поведения и равное отношение к работникам различной квалификации и накопленного опыта.

Социальная справедливость особо проявляется по отношению к тем людям, которые рискуют или терпят бедствие, например в опасных ситуациях в первую очередь спасают женщин, стариков и детей.

Следует также подчеркнуть, что моральный личностный аспект поведения в условиях риска вполне согласуется с экономическими критериями, так как предупредить опасность всегда дешевле, чем устранять последствия происшествий, аварий и катастроф.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Определение понятия риска.
2. Деловые риски, обусловленные деятельностью людей.
3. Действия людей в условиях неопределенности.
4. Виды возможного ущерба от рисков.
5. Основные аспекты делового риска.
6. Склонность человека к риску.
7. Требования к уровню склонности к риску для руководителя.

Глава 3 СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНЫМИ ДЕЛОВЫМИ РИСКАМИ

3.1. Логика поведения руководителя в условиях рыночного риска

Жизнедеятельность человека протекает в условиях непрерывного воздействия различных рисков: природных, бытовых, производственных, социальных и других их видов. Естественное желание человека как биологического существа к достижению стабильности развития позволяет считать риски преимущественно нежелательными явлениями, поэтому он стремится избегать неоправданных рисков.

Большинство рисков не поддаются управлению, так как они в малой степени зависят от действий человека. Исключением считаются рыночные отношения хозяйственной деятельности, которые основаны на проявлении предпринимательской инициативы в конкурентной среде.

Один из известных предпринимателей Санкт-Петербурга обронил интересную профессиональную фразу: «Чтобы устоять на рынке, надо быстро бежать». Сущность фразы не сразу становится ясной, однако практика показывает, что в рыночной конкурентной среде молодые коммерческие компании стремятся получить достойное «место под

солнцем», рискуют путем внедрения инноваций (нововведений), и если прежде успешный субъект рынка остановился в своем развитии, то он обречен на неудачу.

Поэтому любая коммерческая компания вынуждена работать в условиях рыночного риска и осуществлять процесс управления рисками с использованием научно обоснованных технологий. По законам рынка управленческие решения имеет право принимать руководитель (менеджер), который лично отвечает за последствия своих действий (бездействий) в условиях рыночного риска. К разработке предложений и реализации решений в сфере управления рисками он может и должен привлекать своих подчиненных, в том числе назначать специально подготовленного сотрудника, по международной терминологии «риск-менеджера».

Логика управления рыночными деловыми рисками [16. С. 53] предполагает последовательное выполнение ряда процессов (табл. 3.1), которые могут исключить или минимизировать ущерб, в том числе определение сущности и источника риска; оценка возможного ущерба; мониторинг частоты проявления признаков будущего риска; реакция компании на неблагоприятные симптомы.

Таблица 3.1

Логика действий руководителя по управлению рыночными деловыми рисками

Этапы	Содержание действий	Ожидаемые результаты
1. Определение сущности и источника риска	Выявление природы риска и оценка возможных негативных последствий	Знание внутренних особенностей источника риска и возможного его влияния
2. Оценка возможного ущерба	Обоснование необходимых действий в условиях риска	Возможность предотвращения или минимизации ущерба
3. Мониторинг частоты проявления признаков будущего риска	Фиксация частоты проявления симптомов неблагоприятия	Обоснование долгосрочных мер предупреждения ущерба
4. Реакция компании на неблагоприятные симптомы	Выбор способов реакции на источники риска	Способы воздействия на источники делового риска

На первом этапе на основе сущности и источника риска предстоит выявить природу источника делового риска и оценить возможные негативные последствия его влияния на коллективную рыночную деятельность компании. При этом знание внутренних особенностей источника риска может позволить установить степень возможного негативного его влияния.

На втором этапе производится оценка степени возможного ущерба и определение необходимых дальнейших действий. Такие действия в зависимости от степени сложности угроз возможны как продолжение

профессиональной деятельности при усилении внимания к развитию событий на рынке.

При более сложных угрозах целесообразно принятие мер по корректировке действующих планов компании, которые могут стать абсолютно нереальными, или же требуется срочная реакция на неблагоприятные обстоятельства, в том числе прекращение части и всей работы во избежание наступления лавинообразного нарастания ущерба.

В условиях стабилизации производственной рыночной деятельности рекомендуется организовать мониторинг и фиксацию частоты проявления негативных симптомов, а также оценку остроты их последствий в целях обоснования долгосрочных мер предупреждения ущерба.

Выбор способов реакции на неблагоприятные источники рыночного риска зависит от полноты знаний их внутренних свойств, степени серьезности угроз компании от их неблагоприятных действий, наличия запасных или резервных вариантов деятельности коммерческой компании на рынке.

3.2. Способы воздействия на неблагоприятные рыночные ситуации

Считается обоснованным [16. С. 51], что существуют четыре основных способа воздействия на неблагоприятные рыночные ситуации, создающие угрозы различной степени сложности, в том числе:

- активное воздействие на источники риска;
- нейтрализация влияния внешней среды на деятельность компании;
- принятие решений по корректировке структуры и организации работы компании;
- комбинация воздействий на источники риска, внешнюю и внутреннюю среду коммерческой компании.

При этом в качестве целей возможно применение целого ряда вариантов (табл. 3.2) реакции на действующие или потенциальные угрозы, в том числе:

- принять угрозы как неизбежность;
- временно отгородиться от источников угроз;
- уйти с занимаемого сегмента рынка путем диверсификации деятельности на рынке;
- перенести решения разногласий на более поздние сроки;
- устранить противоречия путем переговоров и взаимных уступок.

В частности, при наличии незначительных разногласий с партне-

рами по условиям взаимодействия на рынке, например по товарной, ассортиментной и ценовой политике, рекомендуется проводить активное воздействие на источники риска путем переговоров и взаимных уступок. Однако высокая частота разногласий становится мотивом поиска запасных вариантов деятельности для исключения зависимости от традиционных хозяйственных партнеров.

При этом считается рациональным такое распределение объемов взаимодействия с основными и запасными партнерами: сохранение традиционных хозяйственных связей на 60–70% и постепенная проверка надежности других запасных партнеров на остальной объем взаимодействия.

Таблица 3.2

Способы реакции коммерческой компании на рыночные угрозы

Виды реакции	Условия воздействия	Применяемые меры
1. Активное воздействие на источники риска	Разногласия по условиям взаимодействия на рынке	Переговоры и взаимные уступки
2. Нейтрализация влияния внешней среды на деятельность компании	Изменения во внешней среде, не зависящие от партнеров	Принять как должное и по возможности перенести решение на будущее
3. Принятие решений по корректировке структуры и работы компании	Коренные изменения во внешней среде и поведении партнеров	Уйти с занимаемого сегмента рынка, диверсификация деятельности
4. Комбинация воздействий на источники риска, внешнюю и внутреннюю среду компании	Периодическая неудовлетворенность условиями и результатами деятельности на рынке	Временно отгородиться от источников угроз, провести комплексный анализ состояния компании

Достаточно часто происходят определенные изменения во внешней среде, не зависящие от партнеров и оказывающие не столь существенные изменения в условиях их взаимодействия на рынке. В таких случаях целесообразно применять нейтрализацию влияния внешней среды на деятельность компании путем принятия угрозы как неизбежность и по возможности перенести решения разногласий с партнерами на более поздние сроки.

В случаях коренных изменений во внешней среде и поведении партнеров принимаются вынужденные решения по корректировке структуры и организации работы компании, включая уход с занимаемого сегмента рынка путем диверсификации деятельности.

Сильные коммерческие компании в результате управленческого аудита могут периодически проявлять неудовлетворенность условиями и результатами деятельности на рынке. В таких случаях обычно вначале принимается решение временно отгородиться от источников угроз и впоследствии на основе анализа сложившейся на рынке ситуации применить комбинацию воздействий на источники риска, внешнюю и внутреннюю среду коммерческой компании.

Таким образом проявляется взаимосвязь анализа рыночной ситуации путем квалифицированного управленческого аудита, временного абстрагирования от источников угроз, комплексный анализ внешней и внутренней среды, поведения хозяйственных партнеров с последующей комбинацией воздействий на источники риска, внешнюю и внутреннюю среду коммерческой компании.

3.3. Управленческие воздействия на рыночные угрозы

В общем случае управленческие воздействия обычно сводятся к трем основным группам реакции руководства коммерческой компании на выявленные симптомы угроз и возможного неблагополучия (рис. 3.1): превентивные меры устранения или локализации угроз; активное воздействие на источники угроз; признание неизбежности риска и необходимости минимизация размеров ущерба.

Каждая группа реакции и управленческого воздействия на угрозы преследует разные цели. Предпочтение обычно отдается превентивным мерам с целью устранения или локализации возможных, а также уже выявленных рисков. Основными превентивными мерами, как правило, служат предотвращение рисков путем корректировки решения или действующих планов действий; уклонение от рисков как отказа от наиболее радикальных проектов; усиление охраны и режима допуска к объектам.



Рис. 3.1. Управленческие воздействия на симптомы неблагополучия

Наглядными примерами превентивных мер служат противопожарные меры и система организации пожарной охраны, своевременное обслуживание технических устройств в целях недопущения аварийного износа, обучение детей (и взрослых) правилам перехода через перекрестки улиц, профилактика при наличии первых признаков заболевания, выявление и обезвреживание террористических групп и т.д.

Превентивные меры уклонения от рисков в сфере хозяйственной деятельности заключаются, прежде всего, в исключении связей с ненадежными партнерами, неуплаты налогов, нарушений санитарно-гигиенических правил при реализации скоропортящейся продукции и приготовлении пищи, отказа в возврате потребителями бракованной продукции. Кроме того, это исключение езды на автомобилях в состоянии алкогольного опьянения и превышения скорости движения в условиях ограниченной видимости и в ненастную погоду, соблюдение режима труда и отдыха, ограничение размеров кредитной задолженности и накопления запасов нереализованной продукции (неликвидов).

В условиях правового нигилизма и террористической опасности коммерческие компании не особо надеются на правоохранительные органы в сфере сохранности ценностей и имущества, поэтому вынуждены организовывать собственные охранные структуры и вести диагностику криминальной среды, усиливать контроль допуска посторонних лиц на объекты в целях предотвращения диверсионных актов.

Кроме того, могут применяться различные частные превентивные меры безопасности [16. С. 51], в том числе дублирование систем оповещения, маскировка наиболее опасных производств под безобидное сервисное обслуживание, введение в заблуждение конкурентов путем распространения ложных сведений о намерениях и дезинформации о негативных результатах.

Активное воздействие на источники угроз осуществляется при выявлении первых признаков неблагополучия и возможности существенного ущерба компании от пассивного отношения к нарастанию негативного влияния, которое может приобрести лавинообразный характер. Предварительно проводится диагностика ситуации и поиск эффективных способов воздействия на источник угроз.

В качестве мер активного воздействия может быть оказание помощи в восстановлении работоспособности для исключения сбоев или замена ненадежного поставщика ресурсов, снятие с производства продукции, которая по объективным причинам не стала пользоваться спросом, выбор обходного маршрута движения при постоянных помехах и заторах.

Признание и принятие риска означает, что он объективно суще-

ствуется и его нужно учитывать в деятельности компании путем выработки и реализации ситуационных решений. Если существуют регулярные мелкие риски, то сознательно или неосознанно с ними нужно мириться и принимать на себя, списывая потери за счет заблаговременно создаваемых резервов.

Примером таких рисков являются естественные потери продукции при транспортировке и хранении в виде просыпки, усушки или порчи тары. Их можно не допустить путем разработки и применения более прочной транспортной тары, однако при этом затраты на ее изготовление могут превысить возможные потери при традиционной таре, то есть защита от мелких рисков может обойтись дороже вполне предсказуемых потерь. Поэтому под такие риски в бюджет компании закладываются нормальные резервы на потери, которые в данном случае составляют 2–3% и списываются как издержки производства.

Более существенные объективные риски вынуждают компании применять ситуационные решения. В частности, другие коммерческие компании стремятся вложить свои ресурсы в выгодные сегменты рынка, отчего происходит нарастание конкуренции и снижение эффективности деятельности, которую можно устранить лишь внедряя инновации. В случаях снижения уровня рыночного спроса на традиционную продукцию и услуги компании потребуется осуществлять диверсификацию производства.

Любые сложные организационно-технические системы рано или поздно встречаются с фактами сбоев в работе, поэтому при высокой ответственности результатов деятельности заблаговременно закладываются дублирующие элементы конструкции. Конечно, ситуационные решения связаны с дополнительными вложениями финансовых средств, однако если своевременно не предусмотреть возможные варианты развития ситуации, то потери могут быть катастрофическими.

Например, космические полеты настолько дороги и ответственны, что системы управления летательными аппаратами нередко имеют семикратное дублирование, и это оправдывает затраты на признание и принятие рисков. Аналогичная картина имеет место при проектировании и эксплуатации дорожной сети, в которой практически всегда предусмотрены дублирующие маршруты движения транспортных средств в целях исключения дорожных коллапсов вследствие происшествий.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Логика управления рыночными деловыми рисками.
2. Основные способы воздействия на неблагоприятные рыночные ситуации.

3. Варианты реакции на действующие или потенциальные угрозы.
4. Действия коммерческой компании при коренных изменениях во внешней среде и поведении партнеров.
5. Результаты управленческого аудита.
6. Реакция руководства коммерческой компании на выявленные симптомы угроз.
7. Частные превентивные меры безопасности.

Раздел 2

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВЫМИ РИСКАМИ

Глава 4

СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

4.1. Комплекс мер по анализу ситуации риска

Принятое решение о способе действий компании в условиях риска становится основанием для реализации необходимых мер по устранению или минимизации ущерба от воздействия источников риска. В общем случае реализация мер состоит из четырех последовательных этапов работы органов управления:

- осознание проблемы и составление плана действий при негативном развитии событий;
- мониторинг состояния коммерческой компании и влияние на ее деятельность изменений внешней среды;
- количественное моделирование степени влияния факторов риска на состояние и результаты деятельности компании;
- интеграция внутренних и внешних сил и средств для реализации управленческих решений.

Исходным пунктом осознания степени сложности управления риском в любой ситуации становятся три этапа действий должностных лиц (рис. 4.1): измерение или уточнение ценности (ценностей) коммерческой компании, находящихся под угрозой; анализ источника или источников риска и возможности компании оказывать на них влияние; измерение нанесенного фактического ущерба и прогнозирование величины возможных материальных, финансовых и других потерь в будущем, а также других негативных последствий.

В процессе осознания проблемы следует учитывать взаимную зависимость цены и характера рисков, а также негативных последствий, убытки от которых могут быть отнесены на источник риска вплоть до привлечения к уголовной ответственности.

К основным видам ценностей, находящихся под риском, обычно относят материальный ущерб, финансовую устойчивость компании, ответственность перед третьими лицами, безопасность, состояние социально-трудовых отношений и репутацию компании в занимаемом сегменте рынка.

Источники риска как фактических, так и прогнозируемых причин потерь компании, как правило, разделяют на четыре группы: природные угрозы, человеческие действия, экономические рыночные колебания; социальные процессы. При этом из всех природных опасностей, включая пожары, наводнения, землетрясения, технические сбои в оборудовании, болезни для коммерческой компании рассматриваются только конкретные угрозы применительно к отдельным опасным объектам с учетом заблаговременной подготовки их к природным условиям и особенностям функционирования.



Рис. 4.1. Комплекс мер по анализу ситуации риска

Риски от человеческих действий включают возможные отклонения в индивидуальном и групповом поведении, в том числе некомпетентность и халатность руководства, воровство, вредительство, вандализм, саботаж, которые во многом зависят от качества кадровой работы по подбору персонала, особенно на ответственные должности в коммерческой компании.

Экономические колебания являются органическими свойствами конкурентной среды, однако при рациональном подборе поставщиков,

хозяйственных партнеров, инвесторов и потребителей имеется возможность избежать катастрофических рисков, связанных с их неплатежеспособностью и банкротством, а также мошенническими действиями с далеко идущими негативными последствиями.

Социальные процессы обладают своей спецификой, однако при общей общественной стабильности рисками являются лишь неспособность руководства компаний найти пути достижения социального партнерства путем компромисса (согласия) на основе переговоров и долгосрочных договорных обязательств между собственниками и наемными работниками через их представителей. Наибольшие социальные риски возникают из-за завышенных требований сторон, нежелания идти на уступки или прекращения работы в виду длительной забастовки.

Измерение нанесенного фактического ущерба и прогнозируемой величины возможных материальных, финансовых и других потерь в будущем, а также других негативных последствий зависит от специфики рыночной деятельности компании. В конечном счете риски могут выражаться в денежном эквиваленте, что позволяет использовать опыт коммерческих банков, которые работают в условиях высокого уровня финансового риска.

4.2. Опыт коммерческих банков по оценке рыночного риска

Банковская среда исторически является одной из наиболее рискованных сфер рыночной деятельности, поэтому накопила достаточно богатый опыт прогнозирования рисков и даже манипулирования рисками с учетом проверки надежности получателей кредитов и возможности назначения различной ставки за кредит, имущественного залога выдаваемых кредитов и отработанной технологии взыскания задолженностей с помощью судебных исполнителей.

Источники рисков коммерческих банков заключены в соотношении размеров депозитов и акционерного банковского капитала как собственных средств, которое достаточно часто достигает соотношения 20:1. Это сводит деятельность банков к сфере особенно рискованной, так как клиенты банка могут в любой момент времени под влиянием сиюминутных сомнений в надежности вложений снять свои депозитные вклады, а достаточных наличных средств для возврата депозитов банк иметь не может, потому что деньги вложены в выгодные долгосрочные кредиты клиентам.

Поэтому операции с ресурсами клиентов банка должны быть осторожными и консервативными, тем более что в банковской сфере в

наибольшей мере наблюдается прямолинейная связь между рискованностью и прибыльностью. Так как банковский сектор способен влиять на другие секторы национальной и даже мировой экономики, то развитие теории и практики управления рисками в этой сфере всегда шло опережающими темпами.

С финансовой точки зрения все коммерческие компании устроены единообразно из-за унификации учетных документов, поэтому накопленный банковский опыт может быть полезно использован и в других видах коммерческой деятельности. Концепция надзора за рисками в коммерческих банках построена [16. С. 100] в следующей последовательности:

- диагностика;
- выявление сокрушительных рисков;
- общая профилактическая диагностика;
- картографирование рисков;
- изменение внутренних правил работы;
- бюджетирование программы управления рисками;
- выработка вариантов реструктуризации;
- макроэкономическая адаптация;
- бюджетирование длительности по управлению рисками;
- реструктурирование партнеров и клиентуры.

В первую очередь, как и в банковском секторе экономики, должно уделяться внимание фатальным рискам, которые могут крушить коммерческую компанию даже с первого случая их фактической материализации. В качестве наиболее фатальных рисков считается возможность наступления состояния неплатежеспособности компании и процедуры ее банкротства, связанных с влиянием на занятость работников и необходимость переобучения кадров.

4.3. Способы устранения или минимизации ущерба

В качестве мер руководства по устранению или минимизации ущерба от воздействия угроз следует считать, прежде всего, организацию надежной охраны материальных ценностей и нематериальных активов, осторожную финансовую политику, в том числе кредитные заимствования под реальные материальные залоги, хозяйственные связи с надежными партнерами, усиление режима допуска к опасным объектам, социальный мир с персоналом, создание надежной репутации в занимаемом сегменте рынка.

Снижение влияния внешних и внутренних источников угроз возможно путем учета местных природных условий при выборе места строительства объектов компании, качественного подбора персонала,

особенно руководящего состава и ключевых специалистов, исключения связей с партнерами, близких к состоянию неплатежеспособности и банкротству, недопущения возможности мошеннических воздействий по отношению к компании и ее руководству.

В целях недопущения состояния неплатежеспособности компании и процедуры ее банкротства руководство компании должно интегрировать усилия всех подразделений, всех служб на осознание рисков и мониторинг состояния внешней и внутренней среды, реагирования на имеющиеся и вновь возникающие угрозы, оптимизацию инвестиционного размещения капитала.

Цель руководства по управлению рисками состоит в интеграции усилий по созданию необходимых и достаточных условий для нормального текущего функционирования коммерческой компании и достижения ее целей в разумной перспективе.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Этапы работы органов управления по локализации риска.
2. Основные источники риска.
3. Источники рисков коммерческих банков.
4. Концепция надзора за рисками в банках.
5. Меры руководства по устранению или минимизации ущерба.
6. Интеграции усилий по созданию условий для нормального текущего функционирования коммерческой компании.
7. Способы снижения ущерба от рисков.

Глава 5 ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ РИСКОМ

5.1. Особенности рисков в предпринимательской среде

Управление деятельностью коммерческой компании в условиях конкурентной среды должно быть направлено на устойчивое развитие и получение конкурентного преимущества, в первую очередь, за счет внедрения инноваций, что сопряжено с новыми (дополнительными) рыночными предпринимательскими рисками.

В связи с бурным развитием предпринимательства как рискованного вида рыночной деятельности в последние годы набирает силу новый взгляд на риски. Рискованность стала пониматься не только как возможность потерь, но и как потенциал роста. В частности [16. С. 14], любой риск можно рассматривать в трех измерениях: риск как опасность; риск как неопределенность; риск как возможность (шанс). При этом речь идет не о минимизации риска, а об его оптимизации.

Предприниматель принимает на себя риск в расчете на успешное внедрение разрабатываемой инновационной технологии и получение конкурентного преимущества на рынке. Одной из задач руководства коммерческой компании при ориентации на инновации становится обеспечение ее выживания в случаях, когда новая продукция и услуги отвергаются рынком, и перед компанией по объективным или субъективным причинам возникает реальная угроза неплатежеспособности и банкротства.

Вероятность угроз достаточно велика, так как по опыту зарубежных инновационных компаний из десяти перспективных проектов в среднем получает внедрение в производство только один из них, однако его реализация позволяет не только обеспечить конкурентное преимущество перед другими компаниями, но и получать сверхприбыль.

Применительно к рисковому (венчурному) фирмам западная теория и практика выработала ряд полезных рекомендаций организационно-технического и финансового характера, которые могут успешно применяться в таких российских условиях, как:

- разработка и экспериментальная апробация инновационных идей должны проводиться на небольших опытных участках, что способствует минимизации ущерба при неудачах;

- привлечение к финансированию научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ банковского капитала при выделении средств траншами с проверкой реальности промежуточных результатов и участия банков в будущих прибылях;

- привлечение ученых, исследователей, конструкторов и экспериментаторов на условиях создания временных рабочих групп для реализации нескольких инновационных идей, одна из которых будет успешной;

- обязательное оказание поддержки со стороны цивилизованного государства инновациям и создание благоприятного климата для развития инновационного предпринимательства.

Инновационная коммерческая компания функционирует в особых условиях, когда кризисы и катастрофы в отдельных видах деятельности становятся обычным явлением, на чем основывается маркетинговая закономерность необходимости освоения на рынке не менее трех видов деятельности в целях создания условий для выживания компании в конкурентной среде.

Учитывая возможность прибыльной деятельности на основе внедрения инноваций, крупные коммерческие компании создают в своей организационной структуре рисковые (венчурные) подразделения, выделяют им производственные помещения, оборудование и часть спе-

циалистов. В случае неудачи экспериментов ущерб компании сравнительно небольшой, однако при удачном опыте инновационные технологии распространяются на всю компанию, за счет чего она получает конкурентное преимущество на рынке.

Организация предпринимательской деятельности на уровне крупных коммерческих компаний относится к категории интрапренерства. Этот термин был введен американским исследователем Г. Пишно, который также впервые использовал и другой термин – «интракапитал».

Понятие «интрапренерство» возникло из сочетания слов «предприятие» (enterpris), «предпринимательство» и латинского префикса «внутри» (intra). Таким образом, сформировалось новое для рыночных отношений понятие «интрапренерство» как внутрифирменное предпринимательство. Оно заключается в том, что действующая коммерческая компания, выпускающая определенную продукцию, работы или услуги создает условия для выдвижения, апробации и реализации новаторских предпринимательских идей.

Кроме выделения части ресурсов (интракапитала), руководство коммерческой компании оказывает помощь внутренним рискованным (венчурным) фирмам в практическом использовании результатов экспериментов, создании социальных и производственных условий для инновационной деятельности.

Получение права свободы действий может приобретать и более широкие формы, в частности рискованные (венчурные) фирмы могут получать полную самостоятельность в реализации новаторских идей на рынке, на свой страх и риск самостоятельно осваивать несколько проектов одновременно, привлекать для своей деятельности банковский капитал на договорных условиях.

Коммерческие банки заинтересованы принимать участие в рискованных инновационных проектах, однако выделение денежных средств при этом осуществляется по частям (траншами) после проверки результатов каждого этапа реализации новаторской идеи, для чего могут подключаться опытные специалисты и эксперты.

Выделение очередного транша возможно только после заключения о возможности достижения цели каждого этапа и целесообразности продолжения научно-исследовательских, опытно-конструкторских, экспериментальных и внедренческих этапов инновации на рынке. Такая технология банковской поддержки инновационной деятельности обеспечивает защиту инвестиций от рисков, связанных с авантюрными идеями.

Снижение предпринимательского риска достигается также принятием решений о разработке нескольких идей одновременно с различ-

ными этапами жизненного цикла, когда прекращение бесперспективного проекта компенсируется доходами от успешно реализованной инновационной технологии. Такие решения наряду со снижением предпринимательского риска обеспечивают более стабильную занятость специалистов, которые плавно переходят от одного проекта к другому или же принимают участие в нескольких проектах одновременно.

Особенностью интрапренерства является его направленность не на получение прибыли, а на создание условий для продолжения разработки других привлекательных инновационных идей. Таким образом, интрапренерство преследует следующие основные цели:

- активизация и более полное использование творческого потенциала сотрудников;
- повышение эффективности использования ресурсов компании;
- быстрая реакция на изменение потребностей рынка;
- реализация в короткие сроки инновационных технологий.

Немаловажное значение для реализации инновационных технологий в реальное производство приобретает государственная политика поддержки наиболее перспективных производств в виде прямых инвестиций, выделения льготных кредитов под гарантию органов власти федерального, регионального и местного уровня, организации конкурсного отбора инновационных идей для получения грантов на проведение научных фундаментальных исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Реализации новаторских идей в реальное производство во многом способствуют государственные и муниципальные заказы на инновационную продукцию, которая оплачивается в виде предоплаты и по ценам возмещения затрат. Такая технология взаимодействия власти и бизнеса означает, что существенную часть рисков берут на себя органы власти.

Руководитель инновационной компании обязан принять все меры по минимизации возможного ущерба, в том числе:

- нанимать достаточно профессиональных исполнителей, способных выполнять работы без излишней опасности для окружающих;
- обеспечить безопасные рабочие места и проводить регулярные инструктажи по технике безопасности на каждом рабочем месте;
- гарантировать безопасность продукта или услуги для потребителей при использовании их прямому назначению.

Эффективная защита компании от нежелательных сознательных или случайных обстоятельств, способных нанести ее деятельности невосполнимый материальный ущерб, становится самостоятельной функцией управления рисками, которая имеет свой логический аспект (принятие решений) и свою технологию (процедуру).

Соответственно, управление рисками можно классифицировать как процесс выработки и реализации управленческих решений, способных устранить, локализовать или минимизировать влияние случайных или злонамеренных событий, наносящих существенный материальный, финансовый и имиджевый ущерб инновационной коммерческой компании.

Традиционная наука управления обычно рассматривает процесс принятия управленческих решений на основе измеримых и предсказуемых параметров. При этом выработка вариантов решений базируется на оптимизации использования ограниченных ресурсов в условиях относительной стабильности параметров.

В инновационной компании учитываются также как периодические эволюционные моменты и скачки, которые должны компенсироваться основным и запасными вариантами деятельности при резких изменениях рыночной ситуации.

5.2. Управленческая диагностика ситуаций риска

Динамичность рыночной ситуации обуславливает необходимость наблюдения за развитием обстановки, изменениями внешней и внутренней среды коммерческой компании, стремясь заметить как можно более ранние тревожные симптомы неблагополучия как предвестников рисков. Обнаружение этих симптомов позволяет принимать превентивные меры реагирования на складывающуюся ситуацию.

Диагностика рисков понимается как выявление возможностей инновационной компании понести потери с учетом определения значимости каждого из выявленных рисков на планируемых период или обозримую перспективу. Существует множество методик диагностики для самых разных сторон жизни и видов деятельности. В наибольшей мере методы диагностики и определения значимости рисков разработаны в сфере страхования.

В сфере хозяйственной деятельности следует иметь в виду, что диагностика не является функцией управления, а это часть профессионального образа мыслей каждого управленца, независимо от того какую бы функцию от не выполнял. При этом судьба коммерческой компании зависит как от крупных изменений ситуации, так и от мелких деталей, которые обнаруживаются внутри или снаружи трудового коллектива. Иногда даже такие странные симптомы, как внешний вид офиса, чистота помещений и состояние его туалетов могут свидетельствовать от наличии проблем компании.

Качественная диагностика рисков возможна при хорошем владении

методами организационной диагностики, тщательной реализации процессов сбора, фиксирования и обработки разнообразной информации, сравнения потерь компании в прошлом и оценки величины потенциальных потерь в будущем. При этом рекомендуется отличать симптомы неблагополучия от реальных причин, которые могут зависеть от многих внешних факторов, в том числе поставщиков, хозяйственных партнеров, потребителей, органов власти, средств массовой информации и других субъектов рынка, так или иначе способных повлиять на результаты деятельности и перспективы развития компании.

Качество диагностики и идентификации рисков в хозяйственной деятельности определяется не только владением методиками сбора, фиксирования, обработки и представления разнообразной информации применительно к конкретной сфере деятельности, но также умением прогнозировать сложность рисков путем сопоставления величины фактических потерь, которые понесла коммерческая компания в прошлом, с возможными потенциальными потерями, которые она может понести в будущем.

Бытует мнение о российской тотальной особости всех сторон жизни нашей страны, то есть «умом Россию не понять, аршином общим не измерить». Однако весь мир развивается по общим законам, и различия состоят в том, что в свое время все страны с развитой рыночной экономикой прошли периоды развития, аналогичные состоянию современного периода в России. Только этот процесс был эволюционно растянут на сотни лет, что позволило им накопить опыт и развить рыночную инфраструктуру, сформировать культуру, предотвратить неоправданные риски.

Следует подчеркнуть, что восточноевропейские государства и Китайская Народная Республика продемонстрировали более упорядоченное проведение экономических реформ, достаточно последовательное формирование правовой среды, поддержание законности и стабильности на формирующихся рынках. Россия, к сожалению, пошла по пути слепого копирования не лучшего зарубежного (американского) опыта.

Риски в современной России специфичны [16. С. 25] и выше того уровня, который мог бы быть при более последовательном и добросовестном управлении экономикой (см. табл. 5.1). В качестве основных рисков признаются: законодательно не установленные отношения собственности; предельный износ основных фондов; коррупция в органах власти; недостаточная законопослушность граждан.

В частности, фундаментальные отношения собственности до сих пор законодательно окончательно не закреплены, что не только не помогает снизить риски, но и само становится источником специфических рисков;

- изношенность основных фондов в современной российской экономике оценивается в 60–75%, страна по мнению многих специалистов стоит на пороге техногенной катастрофы;

- коррупция чиновников тормозит развитие России уже не одно столетие, в последние десятилетия она просто зашкаливает, становится и причиной, и следствием множества рисков, оказывает системное ослабляющее воздействие на уровень экономической активности и рискованности;

- недостаточная законопослушность населения, чрезвычайно широкая серая зона, где действуют не законы и легальная юстиция, а криминальные специфические риски, эйфория по поводу действий «невидимой руки рынка» сменилась неверием и апатией населения.

Таблица 5.1

Основные деловые риски в современной России

Риски	Источники	Следствия
1. Собственность	Государство весьма неохотно расстается с собственностью	Множество государственных корпораций и унитарных предприятий, тормозящих создание конкурентной среды
2. Основные фонды	Запредельный износ зданий, техники, оборудования, коммуникаций	Частые сбои в работе оборудования, аварийные ситуации, опасность техногенной катастрофы
3. Коррупция	Близорукость чиновников-временщиков, вседозволенность и безнаказанность.	Криминальность государственных и муниципальных закупок, около половины бюджетных средств разворовываются.
4. Законопослушность	Плоская шкала налога на физических лиц, так как государство не в состоянии собирать налоги	Серые схемы расчетов, недопустимый уровень социального расслоения населения, опасность социального взрыва

Перечисленные деловые риски имеют свои достаточно глубокие исторические корни. В частности, государство владело всей собственностью в течение советского периода и поэтому в настоящее время весьма неохотно расстается с ней. Для этого все шире создаются многочисленные «гибридные» структуры, которым государственная или муниципальная собственность передается им лишь в оперативное управление или хозяйственное ведение, то есть за состоянием этой собственности они в полной мере не отвечают.

Государственные корпорации, государственные и муниципальные унитарные предприятия считаются коммерческими компаниями и, соответственно, они получают право назначать баснословный уровень заработной платы руководству и при увольнении по примеру зарубежных компаний пользоваться «золотыми парашютами». Фактически происходит торможение процесса создания рыночной конкурентной среды и одновременно органы власти самоустраиваются от управления своей собственностью.

Известна криминальная практика организации государственных и муниципальных закупок, в ходе которых разворовываются бюджетные средства путем «откатов». Обещанный ранее следующий этап платной приватизации собственности искусственно тормозится чиновниками-временщиками, которые могут потерять возможность вседозволенности и безнаказанности.

Большинство экономически развитых стран мира применяет дифференцированную шкалу налогообложения доходов физических лиц с максимальной ставкой 40–50%, что позволяет органам власти выравнивать жизненный уровень различных слоев населения. Руководство нашей страны упорно сохраняет плоскую шкалу в 13%, что приводит к дальнейшему социальному расслоению общества и чревато возможностью социального взрыва. Объяснения о невозможности (или нежелании) собирать налоги при дифференцированной шкале налогообложения, также о росте сбора налогов при существующей шкале налогообложения вряд ли можно считать убедительными.

Рассмотренные риски обусловлены текущей направленностью политики государства и свидетельствуют об отсутствии системы диагностики и управления рисками на государственном уровне. Кроме государственной системы диагностики рисков и мер по их локализации, снижения или устранения угроз должны быть разработаны аналогичные системы на уровне видов деятельности (отраслевом уровне) и для каждой инновационной компании.

Управленческая диагностика на уровне инновационной компании (табл. 5.2) может носить различный характер: поисковый, превентивный, контрольный, разборочный или гарантийный. Поисковая диагностика применяется при комплектовании состава компании, подбора потенциальных кандидатов на предмет заключение горизонтальных взаимовыгодных хозяйственных связей, включая подбор кандидатов, проверку результатов их предыдущей деятельности на рынке, наличие претензий к ним органов власти, изучение отзывов потребителей. Для возможности выбора и сравнения подбираются не менее двух-трех кандидатов на одно место.

Таблица 5.2

Управленческая диагностика рисков

Вид диагностики	Предназначение	Содержание работ
1. Поисковая	Формирование состава и хозяйственных связей компании	Подбор кандидатов по результатам их работы на рынке
2. Превентивная	Проверка надежности партнеров по уровню профессионализма	Конкурсный отбор кандидатов и пробные поручения
3. Контрольная	Выявление причин отклонений и накопление статистики рисков	Финансовый анализ результатов деятельности
4. Разборочная	Выявление причин рискованных ситуаций	Поиск способов избежать рисков в будущем

5. Гарантийная	Проверка качества работы компании	Оценка значимости результатов и размеров издержек
----------------	-----------------------------------	---

Превентивная диагностика проводится в процессе конкурсного отбора кандидатов и состоит в проверке надежности партнеров по уровню профессионализма, а также путем оценки выполнения качества реализации пробных поручений.

Контрольная диагностика обязательна при появлении первых симптомов неблагополучия для выявления причин отклонений от предполагаемых вариантов действий и служит для накопления статистики рисков. Чаще всего она носит характер финансового анализа результатов деятельности коммерческой компании в целом, ее подразделений и отдельных наиболее значимых специалистов.

Разборочная диагностика проводится в целях выявления причин сложившейся рискованной ситуации и поиска способов избежать подобных ситуаций в будущем.

Гарантийная диагностика представляет собой проверку качества работы компании, оценку значимости полученных результатов и размеров издержек, реальной надежности основной и дублирующих систем управления сложными организационно-техническими системами.

5.3. Технология управленческой диагностики

Управленческая диагностика, как правило, проводится в несколько этапов с различными, но взаимосвязанными целями (табл. 5.3). На первом этапе вначале по сравнению с детальным финансовым анализом она носит характер укрупненного экспресс-анализа, проводится в кратчайшие сроки и обычно начинается с общего ознакомления с компанией и бесед с сотрудниками о наличии нерешенных проблем.

При этом экспресс-диагностика может проводиться открыто в сопровождении местных должностных лиц, а иногда скрытно под видом проверки техники безопасности или под другими предлогами, связанными, например, с состоянием социально-трудовых отношений в трудовом коллективе или работой средств массовой информации.

В процессе экспресс-диагностики целесообразно обращать внимание, прежде всего на ряд взаимосвязанных обстоятельств, которые определенным образом связаны как с наличием рисков различного масштаба, так и с состоянием техники безопасности. В частности, внешний вид рабочих помещений, зданий и территории нередко являются предвестниками будущих проблем. Захламленность, отсутствие элементарного порядка, грязь и безалаберность свидетельствуют о повышенном фоне рисков не только в пожароопасности, но также о веро-

ятности проникновения на территорию злоумышленников, нераспорядительности руководства, возможности хищений имущества и угрозах сохранности ценностей.

Более глубокие симптомы будущих рисков могут быть выявлены в беседах с работниками, в оценке их оптимистических или пессимистических настроений, в знании перспектив развития компании, уверенности в решении имеющихся проблем. Настороженность в общении, плохая информированность, запуганность работников и их угрюмые лица свидетельствуют о наличии социальных проблем в трудовом коллективе.

Таблица 5.3

Цели и содержание управленческой диагностики

Вид диагностики	Цель	Содержание
1. Экспресс-диагностика	Укрупненный экспресс-анализ наличия проблем компании	Общее ознакомления с компанией и беседы с сотрудниками о наличии проблем
2. Общая диагностика	Исследования состояния и перспектив развития компании с учетом рисков	Оценка структуры и оснащенности, анализ финансовой устойчивости, меры по парированию рыночных угроз
3. Целевая диагностика	Выявление проблем, способов устранения или минимизации ущерба от воздействия рисков	Диагностика каждого отдельного проекта и бизнес-плана, ежегодный финансовый аудит, предупреждение злоупотреблений
4. Диагностика новых возможностей	Выявление внутренних резервов развития за счет нового товара, новых рынков сбыта	Анализ оснащенности, технологических заделов, квалификации персонала, создание венчурных (рисковых) групп
5. Диагностика внешней среды	Исследование опасностей и рыночных рисков в конкурентной среде	Изучение конкурентов и поведения потребителей, появления субститутов, мер по адаптации компании к рыночной среде
6. Социально-психологическая диагностика	Стабилизация климата внутри трудового коллектива, а также общественного мнения	Изучение отклонений в поведении работников, партнеров и потребителей, экспертный опрос, устранение конфликтов

Общение со специалистами может помочь сформировать представление о продукции компании, ее жизненном цикле и занимаемой позиции на рынке, их взаимоотношениях и взаимопонимании с руководством, о единодушии в восприятии реальной ситуации и возможности решения проблем. Общая экспресс-диагностика позволяет выявить потребность в более глубоких исследованиях или же в срочных мерах по решению созревших проблем и готовности к будущим рискам.

Общая диагностика компании имеет цель исследования общего ее

состояния и перспектив развития с учетом имеющихся и будущих рисков. Она целесообразна, когда руководство и ключевые специалисты озабочены состоянием компании, у них сформировалось ощущение проблем в будущем, но отсутствует ясность в направлениях их решений, возможных препятствиях по достижению целей на рынке, реальности угроз со стороны внутренней и внешней среды, опасности тупиковой ситуации.

Результатами общей диагностики могут стать оценка рациональности структуры и оснащенности коммерческой компании, анализ финансовой устойчивости и ликвидности, рекомендации по обновлению кадрового состава, способы и меры парирования рыночных угроз.

Руководство крупных коммерческих компаний стремится периодически проводить общую диагностику независимо от того, как успешно осуществляется их деятельность на рынке. Общую диагностику применяют практически всегда при подготовке к продаже компании или перед процедурой слияния.

Проводится также целевая диагностика каждого отдельного проекта и бизнес-плана в части выявления проблем и способов устранения или минимизации ущерба от воздействия различных факторов риска. При проведении целевой диагностики предусматривается также общая диагностика, но не слишком глубоко, а лишь для обеспечения встроенности проекта в общую ситуацию в компании. Особый вид целевой диагностики, которая проводится ежегодно, это изучение финансовой стабильности в процессе финансового аудита, которая может выявить скрытые злоупотребления и предупредить компанию от наступления сложных проблем.

Диагностика новых возможностей компании проводится при необходимости выявления внутренних резервов развития, особенно за счет оснащения и обновления технологий, модернизации производства или разработки и вывода на рынок нового товара, освоения новых рынков получения сырьевых ресурсов, сбыта готовой продукции. В процессе диагностики проводится анализ производительности оборудования, наличие технологических заделов, оценка квалификация персонала, на основе которых могут предусматриваться структурные преобразования, в том числе целесообразность создания внутренних венчурных (рисковых) групп или подразделений.

Диагностика внешней среды заключается в исследовании опасностей и рыночных рисков, связанных с конкурентной средой. Прежде всего проводится изучение конкурентов, что в определенной мере напоминает промышленный шпионаж, изучаются изменения в поведении основных потребителей. Особый риск заключается в опасности по-

явления товаров-заменителей (субститутов), которые уступают по качеству продукции компании, но предлагаются потребителям по более низким ценам, что в условиях ограниченной покупательной способности населения может иметь для компании катастрофические последствия.

Изучаются опасности со стороны поставщиков и хозяйственных партнеров, намерения органов государственной власти по регулированию рыночных отношений, намечаются меры по адаптации компании к состоянию и тенденциям изменений рыночной среды.

Социально-психологическая диагностика имеет цель стабилизации и корректировки взаимоотношений и климата внутри трудового коллектива, а также анализа состояния общественного мнения о компании и необходимых мер по устранению недопонимания с органами местной власти и создания имиджа компании на рынке.

Изучаются причины отклонений в поведении отдельных работников и групп, взаимоотношения с деловыми партнерами, потребителями и местным населением, проводится анализ стиля и методов руководства трудовым коллективом, расследуются случаи хищений имущества и грубых нарушений. Мелкие отклонения в поведении изучаются должностными лицами компании, более значимые – с привлечением специалистов. Может осуществляться экспертный опрос по заранее подготовленным формам или дистанционная диагностика путем наблюдений со стороны. Наиболее радикальными мерами влияния на социально-психологический климат в трудовом коллективе могут стать обновление руководящего состава или избавление от конфликтных личностей.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Три измерения риска в предпринимательстве.
2. Рекомендации рисковому (венчурному) фирмам.
3. Сущность интрапренерства.
4. Способы снижения предпринимательского риска.
5. Виды управленческой диагностики рисков.
6. Риски предпринимательства в современной России.
7. Цели и содержание управленческой диагностики.

Глава 6 ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ РИСКАМИ

6.1. Система управления рисками коммерческой компании

Создание системы управления рисками коммерческой компании

требует систематизации многочисленных данных, в том числе: распределение ценностей по структурным подразделениям, какие ценности подвержены наибольшему риску, данные о фактических потерях и их причинах за прошлые годы, прогноз тенденций потерь на обозримое будущее.

На основании систематизированной информации может быть разработана программа управления рисками в виде профилированной рисковой карты компании с учетом возможных потерь от рисков в каждом структурном подразделении и размеров стоимости возмещения утраченных ценностей.

Разработка программы управления рисками компании (табл. 6.1) включает ряд последовательных действий:

- выбирается глубина периода (горизонт) управления рисками, который может соответствовать или превышать периоды достижения целей компании;
- разрабатывается дерево целей управления рисками в тех подразделениях, которые наиболее подвержены рискам;
- составляется список ценностей, которые находятся под риском в этих подразделениях, проводится их ранжирование методом мозгового штурма компетентными сотрудниками компании с участием внешних экспертов;
- выделяются наиболее актуальные из рисков для наиболее важных ценностей и оценивается вероятность их ущерба методом мозгового штурма;
- рассчитываются величины возможных потерь в каждом подразделении по каждому виду рисков и по каждому виду ценностей;
- рассчитываются или оцениваются величины расходов на восстановление ценностей после понесенных потерь с учетом накладных расходов и изменения рыночных цен;
- оцениваются последствия наступления каждого риска в каждом подразделении прямым расчетом или методом мозгового штурма;
- подводятся итоги по рискам, включая возможные потери ценностей и требуемые расходы на их восстановление в виде общего рискового портфеля компании, что позволяет оценить ситуацию в целом.

Учитывая огромную размерность информации и ее взаимосвязь по подразделениям компании, многочисленные разновидности ценностей по видам рисков и данных о фактическом и возможном ущербе в будущем рекомендуется разрабатывать программу управления рисками и ее финансирования [16. С. 267] в табличном электронном виде с перекрестными гиперссылками.

Исходя из рекомендаций по разработке программы управления рис-

ками можно сделать вывод о необходимости включения в штат инновационной коммерческой компании должности риск-менеджера, а в крупной компании – создания службы управления рисками при условии, что расходы на ее содержание не превышают потенциальную экономию от снижения ущерба от воздействия факторов риска.

Примером применения данной методики разработки карты риска и ее содержания может служить Саяно-Шушенская ГЭС, недооценка рисков в которой привела к невиданной катастрофе с многочисленными человеческими жертвами и огромными материальными и финансовыми средствами на восстановление работоспособности второго блока станции.

Таблица 6.1

**Порядок разработки системы управления рисками
коммерческой компании**

Основные элементы системы	Исходные данные
1. Выбор глубины периода (горизонта) управления рисками	Период достижения целей компании или срок службы основного оборудования
2. Разработка дерева целей управления рисками	Для подразделений, которые наиболее подвержены рискам
3. Определение списка ценностей, которые находятся под риском в этих подразделениях	Ранжирование списка методом мозгового штурма компетентными сотрудниками компании с участием внешних экспертов
4. Выделение наиболее актуальных рисков для наиболее важных ценностей	Оценка вероятности их ущерба методом мозгового штурма
5. Расчет величины возможных потерь в каждом подразделении по каждому виду рисков и по каждому виду ценностей	Аналитический расчет по реальной стоимости производства ценностей
6. Оценка величины расходов на восстановление ценностей после понесенных потерь	Аналитический расчет по реальной стоимости производства ценностей с учетом накладных расходов и изменения рыночных цен
7. Оценка последствий наступления каждого риска в каждом подразделении	Прямой расчет или метод мозгового штурма
8. Подведение итогов по рискам, включая возможные потери ценностей и требуемые расходы на их восстановление	Разработка общего рискового портфеля компании, что позволяет оценить ситуацию в целом

Известно, что 17 августа 2009 года катастрофа на втором блоке гидроузла унесла жизни 75 человек и, по мнению заместителя генерального директора станции Владимира Иннокентьевича Бабкина, эксплуатационный персонал не мог предвидеть и предупредить катастрофу, причина которой заложена при проектировании гидроагрегата.

Для предотвращения подобных катастроф в будущем В.И. Бабкин предлагает продолжить научные обоснования и экспериментальные работы на модели, что требует больших затрат, но они значительно меньше, чем возможный фактический ущерб от катастрофы, который

составил около 40 млрд рублей. Кроме того, предлагается наладить систему обучения персонала с изучением симптомов прямого гидравлического удара от разнородных колебаний, которые приходят в резонансное состояние.

Разработка карты рисков компании позволяет решать ряд частных задач, в том числе суммировать возможные величины ущерба по видам рисков и принять обоснованное управленческое решение по защите компании от этого вида риска, а также определить необходимые средства для его финансирования. Решение должно опираться на принцип необходимой достаточности, так как ресурсы компании ограничены и если ресурсов недостаточно, то придется отказываться от части наиболее рискованных проектов.

Рекомендуется также составлять сводный план мероприятий по управлению определенными рисками, при этом следует учитывать возможность проведения единых мер защиты для всех подразделений компании, что позволит сократить издержки.

Разработка и реализация программы управления рисками нередко осложняется поиском источников финансирования, к которым относятся собственные средства, дополнительно инвестируемые владельцами компании, заемные источники, средства от продажи финансовых документов, из акционерного капитала, из нераспределенной прибыли и из потенциальной расчетной экономии от реализации программы управления рисками.

В тех случаях, когда потребное финансирование значительно превосходит доступное, то видимо желания компании сильно расходятся с ее возможностями, необходимо ранжировать все проекты и отказаться от второстепенных целей. Если же потребные ресурсы окажутся существенно ниже интуитивно ожидаемых, что маловероятно, то следует провести анализ ситуации, связанной с недооценкой рисков, как это имело место при проектировании, строительстве и эксплуатации Саяно-Шушенской ГЭС.

В крупных коммерческих компаниях инновационного типа имеется возможность частично сократить расходы на управление рисками, в том числе:

- путем унификации защитных мероприятий для различных подразделений, например противопожарные меры;
- применения зонтичного метода централизованной защиты от рисков всех подразделений компании путем создания централизованного подразделения охраны или создания ведомственного частного охранного предприятия (ЧОП), сектора производственной (финансовой) разведки и контрразведки;

- формирования интегральной системы защиты от рисков всех видов, а также ликвидации последствий аварийных ситуаций как это имеет место на атомных электростанциях.

В последующем проводится организаторская работа по реализации программы управления рисками, включая издание приказа, инструкций, наглядных агитационных материалов. Организуется обучение сотрудников компании, после обучения проводятся регулярные инструктажи, принимаются зачеты по знаниям правил поведения в ситуациях риска, осуществляется регулярный мониторинг состояния безопасности работ. При возникновении аварийных ситуаций или катастрофических событий потребуется организовать особое ситуационное управление рисками.

6.2. Ситуационное управление рисками

Технологии управления рисками многообразны, так как зависят от уровня опасности угроз и размеров возможного ущерба, состава и организационно-правовой формы коллективной работы, сферы производственной деятельности и ее социальной значимости, территориального размещения и численности трудового коллектива.

В частности, практически все бюджетные организации и коммерческие компании разрабатывают план противопожарных мероприятий в составе сигналов оповещения о пожаре и списка телефонов служб экстренного реагирования, маршрутов эвакуации людей из помещений, обозначения запасных выходов, мест размещения средств пожаротушения, ответственных за пожарную безопасность каждого объекта.

Бюджетные организации по большинству рисков, включая безопасность сотрудников, сохранность имущества, ограничение доступа к конфиденциальной информации, организацию пожарной охраны не отличаются от коммерческих компаний. Единственная их особенность заключается в том, что возможный финансовый ущерб восполняют органы власти, которые учредили соответствующую бюджетную организацию, а руководство при наступлении ущерба чаще всего ограничивается административной ответственностью.

Коммерческие компании более чувствительны к качеству управления рисками, так как ущерб от воздействия угроз они вынуждены восполнять самостоятельно из своих средств, что нередко грозит для них катастрофическими последствиями.

Кризисы возможны в любых коммерческих компаниях, даже в тех, где прекрасно отлажена технология управления. Особенно часто кризисы встречаются в подразделениях инновационного типа или в так называемых венчурных фирмах. По данным Федерального агентства

по чрезвычайному управлению США (Federal Emergency Management Agency – FEMA), лишь 25% фирм, так или иначе попавших в катастрофические ситуации, имели ситуационные планы действий, 60% из них так и не смогли полностью восстановиться после кризисов.

Большой опыт ситуационного управления накоплен в больших технических, экономических и социальных системах, особенно в космических комплексах, атомных электростанциях и подводных лодках, в крупных банках и полицейских службах большинства стран мира. Однако такой ценнейший опыт, как правило, остается секретным от общественности (хочется верить – и от террористов) в целях обеспечения безопасности этих объектов.

Все кризисы уникальны, но существуют и общие черты, что позволило в инструкции FEMA сформировать четыре направления работы в кризисных ситуациях: ослабление опасности; подготовка объекта и персонала; инструкции по действиям в состоянии кризиса; восстановление объекта после кризиса. Эти направления работы приобретают специфику для каждого кризиса в отдельности.

Заключительной стадией работы становится отработка дисциплины и правил поведения сотрудников на случай любого кризиса, проводятся регулярные тренировки в целях согласованных действий не только сотрудников компании, но и местного населения на случаи наступления самых главных угроз, а том числе аварий и катастроф.

Ситуационные планы действий являются дополнениями программы управления рисками на случаи наступления особо опасных событий, которые могут нести смертельную угрозу компании при запоздалом или отсутствии раннего оповещения и развиваются катастрофически. Наиболее важным разделом ситуационного плана признается безопасность людей, поэтому практически всегда разрабатывается план защиты людей в случае объявления кризисной ситуации.

Таблица 6.2

Направления работы коммерческой компании в кризисных ситуациях

Направления	Содержание работ	Ответственные
1. Ослабление опасности	Ограничение допуска, охрана основных объектов, бетонные барьеры на въездах	Руководство опасных объектов
2. Подготовка объекта и персонала	Ограждение периметра опасных объектов, освещение и сигнализация	Начальник службы охраны
3. Инструкции по действиям в состоянии кризиса	Правила действий персонала при террористической угрозе, пожарной безопасности, обнаружении бесхозных предметов	Риск-менеджер
4. Регулярные тренировки	Имитация нападения террористов, вывод персонала в безопасные места	Руководители подразделений
5. Восстановление объекта после кризиса	Дублирование слабых мест, устранение последствий нарушения производственной деятельности	Руководство компании

Основной риск коммерческих компаний заключается в потере платежеспособности и угрозе процедуры банкротства. Другие виды рисков коммерческих компаний с учетом особенностей хозяйственной деятельности и мест (регионов) размещения подлежат ранжированию, для чего составляется список фатальных рисков коммерческой компании с привлечением консультантов (экспертов). Фатальными рисками считаются те, которые способны привести коммерческую компанию к кризису.

6.3. Технология разработки и реализации ситуационных планов

Разработка ситуационных планов управления рисками (табл. 6.3) предусматривается отдельно для всех видов фатальных рисков в некоторой объективной последовательности.

Во-первых, рекомендуется при выявлении фатального риска провести также анализ не только одного неблагоприятного для компании события, но и возможность сочетания взаимосвязанных событий, которые могут развиваться по принципу домино. Большинство наиболее тяжелых катастроф, как показывает опыт, происходят не из-за одной крупной ошибки, а являются следствием совпадения (синергетического действия) нескольких событий, каждое из которых в отдельности не несет никаких серьезных последствий.

Таблица 6.3

Рекомендации по разработке ситуационных планов

Этапы	Предназначение	Мероприятия
1. Выявление фатальных рисков	Ранжирование степени опасности рисков	Разработка планов по отдельным рискам, а также комплексному их воздействию
2. Создание временных механизмов	Автоматическое включение при опасности	Установка датчиков для включения сигнализации
3. Стендовые испытания	Проверка механизма на стендах или в полевых условиях	Создание предельных нагрузок, режимов защиты и возможных последствий их применения в реальных условиях
4. Периодические тренировки	Имитация опасных условий	Создание условий, близким к реальным опасностям, доработка механизма
5. Влияние на окружающую среду	Создание условий для выживания населения	Комплексные меры защиты населения в кризисных ситуациях
6. Техническое оснащение	Учет изменений условий жизнедеятельности	Мониторинге состояния сил и средств, периодические их обновления
7. Страхование рисков	Новые комплексные опасности	Создание дополнительных систем для реагирования на кризисные состояния

Известно, что драматическое начало Великой отечественной войны для советского народа стало возможно из-за недооценки Сталиным вероломства Гитлера и игнорирование многочисленных сообщений о нападении. Но одновременно с политической ошибкой были совершены и другие ошибки, например, сосредоточение войск вблизи границы и создание огромных запасов вооружений и материальных запасов.

В результате войска особого Западного военного округа в течение недели были окружены, уничтожены или попали в плен, а запасы при отступлении пришлось самим подрывать, чтобы они не достались противнику. К тому же действовал запрет на приведение частей в боевую готовность, чтобы не провоцировать немцев. И только командующий Черноморским флотом нарушил приказ и вывел корабли в море, что позволило их сохранить.

Во-вторых, кризисные события наступают настолько стремительно, что действующая система управления не в состоянии своевременно переключиться в новый режим работы, поэтому требуется создание временных механизмов управления ситуационного типа и автоматическое их включения при наступлении аварийных ситуаций по специально обусловленным сигналам.

Примером может служить автоматическое устройство срабатывания системы пожаротушения при достижении предельного нагрева датчиков или задымления помещений, не дожидаясь сигналов в службу по чрезвычайным ситуациям.

В-третьих, каждый ситуационный план управления подлежит проверке в процессе стендовых, а затем полевых испытаний и при необходимости корректируется в зависимости от достижения требуемых результатов. Далеко не все кризисные ситуации возможно воссоздать в натуральную величину из-за непосильных расходов средств и с реальными угрозами.

В таких случаях создаются уменьшенные в несколько раз модели с похожими характеристиками, на которых проверяются возможные предельные нагрузки на проектируемые конструкции, режимы защиты и возможные последствия их применения в реальных условиях. Так, например, создавались защитные сооружения по защите Санкт-Петербурга от катастрофических наводнений, которые в свое время вызывали множества споров и только после многократных проверок на модели реальный объект был полностью построен и дает требуемый эффект.

В-четвертых, сотрудники временных кризисных структур управле-

ния проходят периодические тренировки с созданием ситуаций, близких к реальным процессам. Достаточно вспомнить количество тренировок перед полетом человека в космос, в том числе запуски космических кораблей с животными на борту и успешными посадками их на землю, после чего пришла уверенность в безопасности полетов, и были окончательно отработаны механизмы управления процессом длительного пребывания человека в космосе.

В-пятых, ситуационное управление связано не только с одним объектом, но также с многочисленными другими участниками нестандартных действий, действиями с которыми при наступлении угроз требуют заблаговременного согласования.

Примерами могут служить длительные задержки рейсов по погодным условиям или сбои в работе рискованных авиакомпаний, таких как «Трансаэро» или «ВимАвиа», когда большие массы пассажиров, в том числе в детьми, остались без достоверной информации, без положенного устройства в гостиницы и вынуждены были располагаться для ночлега на чемоданах или на полу, не были обеспечены элементарными условиями, особенно водой и питанием.

Следовательно, ситуационное управление в кризисных обстоятельствах требует предварительного заключения договоров (контрактов) и согласования планов с поставщиками, партнерами, потребителями, обслуживающими сетями, гостиницами, медицинскими учреждениями.

В-шестых, реальная работоспособность ситуационных планов может достигаться при регулярной проверке наличия соответствующих сил и средств, мониторинге их состояния и обновления по мере ускорения темпов социально-экономического развития и росте потребностей населения.

Наглядными примерами может служить обеспечение безопасности на автомобильных магистралях в условиях резкого роста эксплуатационных качеств автомобилей и повышения интенсивности движения за счет создания пунктов оказания помощи через определенные участки дорог и мобильных средств срочной медицинской помощи на вертолетах.

В-седьмых, ситуационные планы могут оказывать влияние на содержание общих программ управления рисками, так как некоторые, казалось бы, случайные неблагоприятные события со временем оказываются достаточно типичными явлениями и требуют системных мер устранения или локализации последствий.

Так, если банкротство коммерческих банков в недалеком прошлом было редким, а в последние годы стало чуть не обычным явлением, то кроме внедрения антикризисного управления в банковской сфере по-

требовалось создавать государственные гарантии от недобросовестных заемщиков денежных средств у населения. Для этого приняли ограничения по минимальной капитализации банков, и 25% собственных финансовых средств каждый банк стал обязан содержать в Центральном банке РФ, что позволило укрупнить банковский сектор экономики и сократить количество проблемных банков, а также гарантировать возврат депозитов гражданам в размере до 1,5 млн рублей из общего резервного банковского фонда.

Существуют и другие эффективные меры воздействия на кризисные ситуации, в частности перемещение рабочих процессов в безопасные места за счет дублирования управляющих систем. Так, во время атаки на Всемирный торговый центр в Нью-Йорке многие коммерческие компании, имевшие там штаб-квартиры, сумели оперативно переместить их в другие здания и гостиницы, переключив при этом прежние телефонные номера на новые места.

Известно также, что при угрозе захвата немцами Москвы была предусмотрена возможность управления страной из запасного пункта государственного управления, созданного в городе Куйбышеве, ныне это город Самара.

Наряду с созданием и циркуляцией между органами управления документов в электронном виде предусматривается копирование ключевой информации в бумажном виде, что способствует сохранению деловой информации в случаях отказа электронных средств коммуникаций.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Разработка программы управления рисками.
2. Карты рисков компании.
3. Способы сокращения расходов на управление рисками.
4. Основные направления работы в кризисных ситуациях.
5. Создание временных механизмов управления.
6. Проверка ситуационных планов.
7. Периодические тренировки с созданием кризисных ситуаций.

Раздел 3 ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ДЕЛОВЫХ РИСКОВ

Глава 7 ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

7.1. Психологические особенности личности

Каждый человек обладает своими врожденными или приобретенными психологическими особенностями, которые так или иначе отражаются на его характере, индивидуальном поведении в сложной обстановке и реакции на сходные обстоятельства. В ситуации риска люди ведут себя по-разному под влиянием внешних раздражителей и стимулов, испытывая различные кратковременные или длительные состояния, включая стресс, страх, беспокойство или депрессию.

Стресс – это сигнал мозгу об опасности, исходящей из внешней среды, обычно носит временный и неустойчивый характер, переходящий в нездоровый интерес, страх, беспокойство или в депрессивное состояние. Нездоровый интерес – азартное состояние, при котором у человека на определенное, обычно короткое время, проявляются не особенно характерные для него стремления испытать, попробовать или недостаточно продуманно рисковать в целях получения кратковременного удовольствия или незаслуженного выигрыша.

Страх – краткосрочная психологическая реакция мозга и тела на стресс, которая обычно побуждает к осторожному поведению в рискованной ситуации, удерживает человека от действий под воздействием кратковременного азартного состояния, является основным мотивом нравственного поведения и воздержания от осуждаемых общественностью поступков.

Беспокойство – сходное со страхом медленное и долгосрочное чувство, которое не исчезает с исчезновением стресса, его вызывающего. Каждый человек постоянно беспокоится о благосостоянии своем и близких, что мотивирует на его добросовестный труд и нравственное поведение, должен беспокоиться (что далеко не всегда) о состоянии своего здоровья и доброго имени. Чувство беспокойства характерно для всех живых существ с древних времен.

Современные условия жизни человека стали весьма беспокойными. Так, по данным врачей, около 20% американцев и около 30% россиян стали психически нездоровы, и это заболевание входит в пятерку тех, из-за которых теряется самое большое количество рабочих дней.

Депрессия – это долговременное подавленное состояние личности, сопровождающееся потерей интереса к жизни. Всемирная организация здравоохранения указывает на депрессию как на четвертую по важности проблему здоровья человечества. Иногда депрессивные состояния приобретают характер эпидемий.

Опасность депрессии заключается в том, что полезная реакция на непосредственную опасность долго, а иногда и никогда, не проходит после того, как опасность исчезает. Такое состояние врачи называют

синдромом хронического беспокойства, который близко связан с синдромом хронической усталости.

Постоянное психическое напряжение и чрезмерная концентрация внимания снижают энергетические возможности человека, так как происходит процесс «отбора энергии». В результате такого состояния возможны частые нервные срывы, несчастные случаи, аварии и катастрофы.

Во многих видах деятельности, особенно при работе на сложном техническом оборудовании, требуется высокое хладнокровие. Из-за чрезмерного психологического напряжения в современном российском обществе увеличилось число аварий и катастроф не природного характера, в том числе взрывы на газопроводах, авиакатастрофы, взрывы на шахтах, аварии на железных дорогах, резкий подъем аварийности и травматизма на автомобильном транспорте.

Все это влияние человеческого фактора из-за резкого крушения привычных стереотипов, чрезмерного напряжения и сбоев в тонких программах психической автоматике. Аналогичные требования предъявляются к руководящему составу коммерческих инновационных компаний, где ценится способность работать без оглядки на опасность, так как в сфере инновационной деятельности необходима особая, возможно, даже врожденная повышенная чувствительность к риску, требуется ускоренная реакция на новинки, способность доводить начатое дело до логического завершения.

Руководитель по своему статусу обязан обладать психологическими знаниями, навыками объективной оценки личности и способностью рационального подбора и расстановки людей с различными качествами на рабочие места с повышенной степенью риска с требуемыми характеристиками для достижения поставленных целей и устранения или минимизации возможного ущерба.

Текущая работа по реализации программы управления рисками возлагается на специально подготовленного риск-менеджера, а для руководства каждым отдельным ситуационным планом назначается ответственный сотрудник, который обязан лично или через других работников вести непрерывный мониторинг возникновения опасных ситуаций, проводить инструктаж участников работ перед началом рискованных действий, сообщать в компетентные органы о неблагоприятном состоянии объектов или нарушениях технологического процесса, организовать спасательные работы при появлении первых симптомов неблагоприятия.

Различная склонность личностей к риску известна давно. Большинство людей уклоняются от рисков, но готовы их принимать путем зрелого размышления, проведения расчетов и оценки получаемой выгоды.

Если сотрудник не любит свою работу или своего непосредственного начальника [16. С. 382], то вероятность приступа радикулита у него возрастает в 330 раз, и эти приступы будут настоящими, а не симулированными. Следовательно, нельзя устраиваться на работу только ради денег.

Некоторые «везунчики» любят риск и действие адреналина, так как это у них находится в подсознании. Наиболее наглядными примерами рискованных людей признаются молодые люди из достаточно обеспеченных семей, которые на дорогах легковых или гоночных автомобилях превышают предельно допустимые скорости движения по улицам городов или же устраивают ночные гонки и пытаются уйти от погони патрульных машин органов автомобильной инспекции.

Есть люди, которые не выносят риска. Так, неудачники все время во что-нибудь вступают, попадают в истории и аварии. Индивидуальная психологическая готовность личности к риску давно известна работникам страховых компаний. Это используется при страховании легковых автомобилей: чем дольше водитель не попадает в аварии, тем дешевле страховка.

7.2. Человек как источник риска

Любой риск как возможность событий с определенными отрицательными последствиями характеризуется совокупностью трех основных элементов:

- наличие источника опасности;
- неопределенность как предпосылка опасного события;
- возможность причинения вреда (ущерба).

Основными источниками риска могут быть:

- природные явления, то есть процессы, происходящие в живой или неживой природе независимо от воли человека;
- деятельность человека в виде отдельной личности, группы людей, организации;
- непреодолимые обстоятельства – чрезвычайные, непредвиденные и непредотвратимые при данных условиях, вызванные как действиями людей, так и природными явлениями.

Таким образом в качестве одного из источников риска может выступать сам человек с особыми характерными чертами личности и умышленным или неосторожным поведением. Деятельность человека может осуществляться в форме действия или бездействия, которая может привести к отрицательным последствиям. С правовой точки зрения деятельность (бездеятельность) человека как источника риска по степени осознанности и цели может быть умышленной, неосторожной

или невиновной.

Умышленный характер действий (бездействий) приобретается в случае, когда человек осознавал опасность, предвидел возможность или неизбежность нанесения вреда (ущерба) объекту воздействия и желал наступления этих отрицательных последствий. В таком случае действие (бездействие) человека как источника риска квалифицируется как прямой умысел. Откровенно умышленный источник риска представляет собой террорист.

Всплеск терроризма сейчас у всех на слуху, так как в последнее время резко усилилась частота применения или угрозы насилия. В прошлые века Европа уже подвергалась атакам «воинов Аллаха» [16. С. 168]: исмаилитов, шахидов, ассасинов. Термин «террор» происходит от латинского «пугать».

Опасность современного шахидизма состоит в сознательной агрессии людей. Европейская цивилизация признает жизнь отдельного человека высшей ценностью. Шахиды готовы безоговорочно убить кого угодно и отдать свою жизнь за религиозно-националистические ценности и верования, полагая при этом, что попадут в рай. Земные ценности для них уже не имеют значения.

Следует учитывать, что шахиды не являются жертвующими своей жизнью солдатами воюющих армий, какими были, например, японские камикадзе. Терроризм – это оружие слабых. Поэтому основу защиты от риска террора составляют четыре принципа:

- контролируемый доступ, так как в рабочих помещениях, так и в жилье не должны находиться подозрительные личности (это не проходной двор);
- охрана: все, что имеет ценность, должно так или иначе охраняться, и экономить на охране недопустимо;
- бдительность всех людей, которые находятся в угрожаемых местах, они должны быть обучены методам обнаружения ранних симптомов террористической угрозы;
- превентивная работа с общественностью: программы защиты от терроризма должны быть заблаговременно доведены до всех людей, в том числе и возможных пособников сознательной злонамеренной деятельности.

Если человек сознательно или безразлично допускал наступление отрицательных последствий, то источник риска получает правовую оценку как косвенный умысел. Такой умысел имеют родственники и пособники террориста, которые предоставляют ему транспортное средство, жилье, оружие, взрывчатку.

Неосторожность как источник риска от действий (бездействий)

имеет место, когда человек предвидел возможность наступления опасных последствий, но без достаточных оснований самонадеянно рассчитывал на предотвращение этих последствий, то есть проявлял неосторожное легкомыслие. Случаи неосторожности как источника риска проявляются водителями, которые не пропускают пешеходов на переходах типа «зебра» или же пешеходами, которые переходят улицу с интенсивным движением вне пешеходного перехода.

Если же человек не предвидел наступление опасных последствий, хотя при необходимой внимательности должен был и мог предвидеть отрицательные последствия действий (бездействий), то такой случай получает правовую оценку как неосторожная небрежность. Многочисленные случаи аварий на дорогах имеют место при несоблюдении дистанции между движущимися автомобилями, которые должны равняться метрам, равным скорости движения (км в час).

Невиновный или случайный источник риска возникает, когда человек в силу реальных объективных или субъективных причин не осознавал и не мог осознать опасность своих действий (бездействий). Это либо невменяемые (бессознательные) действия человека, либо его целесообразная и безопасная по содержанию деятельность, которая лишь в силу случайного (невероятного) стечения обстоятельств привела к отрицательным последствиям.

Примерами случайных источников риска могут стать несчастные случаи с людьми после внезапного сердечного приступа в движении. Еще более трагичные последствия могут наступить в результате внезапного сердечного приступа и потери сознания водителя в движении по оживленной магистрали. Невероятные стечения обстоятельств могут возникать при движении человека по тротуару, когда внезапно происходит обрушение стены или балкона здания.

В зависимости от условий уголовным, гражданско-правовым, административным и трудовым законодательством предусмотрены различная степень ответственности человека как источника риска за неправомерные действия, компенсация вреда и обстоятельства, исключающие ответственность или освобождающие от ответственности.

В частности, общественно опасные виновные деяния физического лица с причинением существенного вреда охраняемым законом правам и интересам объекта посягательства являются преступлением как безусловным источником риска.

В то же время в уголовном праве предусмотрены обстоятельства, исключающие преступность деяния человека, такие как (УК РФ, гл. 4 и 8): невменяемость, возраст, необходимая оборона, задержание преступника, крайняя необходимость, принуждение к преступлению, обоснованный риск, исполнение приказа (распоряжения).

Также уголовное право содержит обстоятельства, позволяющие освободить от ответственности и наказания человека (УК РФ, гл. 11, 12 и 13): деятельное раскаяние, примирение с потерпевшим, изменение обстановки, истечение срока давности, болезнь, наличие малолетних детей, амнистия, помилование.

Гражданским правом действия физического или юридического лица, причинившего вред имуществу или личности другого лица, могут применяться следующие меры (ГК РФ, гл. 25 и 59): обязанность возместить ущерб в полном объеме; компенсация сверх объема возмещения вреда; в возмещении вреда может быть отказано, если вред причинен по просьбе или с согласия потерпевшего.

В гражданском праве предусмотрены обстоятельства, исключающие ответственность (ГК РФ, гл. 25 и 26): недееспособность, возраст, невиновность, необходима оборона, крайняя необходимость, непреодолимая сила (землетрясение, наводнение и др. подобные природные явления) и юридический форс-мажор (решения органов государственной власти, забастовки, революции, войны и т.п.).

Обстоятельства, позволяющие освободить лицо от гражданской ответственности (ГК РФ, гл. 25, 26, 59): прощение долга, невозможность исполнения, наличие государственного акта, страхование, вина потерпевшего, имущественное положение виновного.

Административные правонарушения представляют собой виновные деяния, посягающие на государственный или общественный порядок, права и свободы граждан, на собственность и установленный порядок управления, которые отличаются от уголовных преступлений значительно меньшей опасностью. При этом в административном праве (КОАП, гл. 2) предусмотрены обстоятельства, исключающие ответственность: возраст, невиновность, невменяемость, крайняя необходимость, условия освобождения от ответственности, малозначительность правонарушения.

Трудовым правом предусмотрена дисциплинарная ответственность за виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей. Различают общие и специальные дисциплинарные проступки. К общей дисциплинарной ответственности (ТК РФ, гл. 62) могут быть привлечены любые работники. Для некоторых категорий работников отдельных отраслей экономики (транспорт, связь и др.) законодательством (уставами и положениями о дисциплине) установлена специальная дисциплинарная ответственность, так как дисциплинарные проступки могут быть источниками рисков с недопустимо высокой степени ответственности и приводить к невосполнимым, катастрофическим потерям (например, столкновения поездов, судов, самолетов).

7.3. Правила поведения в условиях риска

Учет психологических качеств при управлении рисками должен опираться на определенные правила поведения [16. С. 397], которые относят к своеобразному кодексу здравого смысла.

1. Современное общество постоянно усложняется, а риски нарастают в связи с неопределенностью будущего. Они содержат в себе как опасности, так и возможности. Так как будущее возникает из прошлого опыта, то его знание может дать приемлемую основу для построения возможных сценариев развития событий на будущее и оценки возможных потери от типичных угроз.

Методы управления рисками вооружают руководителей в работе как с типичными, так и с необычными событиями. Для этого существуют испытанные наборы методов сбора информации, диагностических методов выявления, измерения и анализа рисков, построения сценариев будущего, выработки и принятия решений в условиях неопределенности. Знания о рисках являются конкурентным преимуществом, которое надо накапливать на основе изучения опыта и обновлять по мере усложнения условий общественно-экономической жизни.

2. Фундаментом управления рисками являются данные о стоимости имущества компании, которое находится под риском. Дифференцированное отношение к ценностям компании позволяет объективно сосредоточить основные усилия на устранение или минимизацию ущерба, так как существует имущество, затраты на снижения риска которого превышают его стоимость. В то же время недооценка рисков и ущерб по некоторым видам ценностей компании неизбежно приводят к кризису и катастрофам.

Следует иметь в виду, что со временем цены изменяются и стоимость имущества нуждается в периодической переоценке. В сфере материального производства глобальными ценностями коммерческой компании считаются безопасность работ, возможность травматизма и аварийности, а также увечья и гибель людей.

3. Результаты экономической рыночной деятельности во многом зависят от уровня рискованности, но достижимости поставленных руководством целей коммерческой компании. Поэтому выбор целей и средств их достижения должен быть разумным и конструктивным.

В соответствии с маркетинговым подходом к управлению коммерческой деятельностью рекомендуется осваивать не менее трех видов деятельности, каждый из которых не должен обладать одинаковой максимальной степенью риска, что гарантирует компанию от банкротства при неудачах в отдельных видах деятельности. В то же время следует

степень риска в каждом виде деятельности периодически переосмысливать.

4. Величина риска зависит от того, насколько далеко в будущее направлены управленческие решения и планы деятельности поскольку чем дальше горизонт планирования, тем выше неопределенность. Поэтому рекомендуется осваивать несколько видов деятельности с различными этапами жизненного цикла.

Кроме того, в каждом отдельном виде деятельности следует предусматривать дальнесрочные, среднесрочные и ближние цели, периодически их корректировать с учетом реально складывающейся рыночной ситуации.

5. Изменчивость развития рыночной ситуации вынуждает прогнозировать будущее, исходя из оптимистического (благоприятного), пессимистического (катастрофического) и расчетного или наиболее вероятного сценария.

Рекомендуется при выработке и принятии решения о рисках не следует исключать возможность наступления и экстремальных сценариев развития событий, что спасет руководство от горьких сожалений и упущенных золотых шансов, а при необходимости применять ситуационные планы управления рисками.

6. Психологическое правило при определении возможной степени риска состоит в том, что существует уже реализованный опыт (образец) с похожими условиями деятельности, который может стать ориентиром для руководства.

Опираясь на ориентировочный образец, нельзя зарываться, но в то же время не следует слишком осторожничать, чтобы «не продешевить». Для этого важно более точно спрогнозировать развитие ситуации на рынке на перспективу к концу горизонта планирования рыночной деятельности.

7. Рекомендуется оценку возможных результатов рыночной деятельности производить по каждому крайнему варианту сценария как по максимальным возможным достижениям в росте, так и по величине наиболее вероятного ущерба.

То есть необходимо ощутить возможные крайние варианты как радости победы, так и горечи поражения, чтобы судить как об упущенных возможностях, так и о катастрофе, которую удалось избежать. Это позволит убедиться в том, что сделано все возможное и сожалеть не приходится ни о чем.

8. Психологическая оценка возможного успеха и реальных результатов наиболее ощутима, когда удастся сопоставить количественные показатели вариантов риска. В современных условиях это пока не так просто ввиду того, что общие методики измерений риска только

начали разрабатываться, а для конкретных условий деятельности они еще должны приспособливаться с учетом реальной ситуации на рынке.

9. Реализация инновационных проектов практически всегда представляет собой выгодное, но дорогостоящее мероприятие, на которое у инициаторов инновации своих денежных средств, как правило, недостаточно. Приходится под будущие выгоды привлекать дополнительные средства или за счет расширения круга совладельцев, или за счет заимствования.

Существуют самые разные инструменты защиты от риска [16. С. 400], в том числе финансовые способы заимствования денег у кредиторов для реализации инновационных проектов с помощью корпоративных обеспеченных облигаций. В качестве обеспечения могут быть паи-акции, дающие право на часть собственности в качестве совладельцев, недвижимое имущество, оборудование и т.п.

Искусство управления рисками состоит в правильном выборе инструментов защиты от рисков с целью наиболее привлекательных способов привлечения денежных средств и сохранения своей собственности для продолжения рискованных инновационных проектов.

10. Существует такой психологический термин, как рискованный аппетит. Он по существу является противоречивым, так как излишняя осторожность приводит к застою и технологической отсталости, а неумеренный риск – обрекает стороны инновационного процесса на неизбежность катастрофы.

Знание границ умеренного рискованного аппетита объединяет как инициатора инновации, так и инвесторов, которые также рискуют своими денежными средствами в надежде получить выгоды от успешной реализации инновационного проекта.

11. Полезным для устранения или минимизации ущерба от риска становится уместное применение правила (закона) известного итальянского инженера, экономиста и социолога Вильфредо Парето (1848–1923), который установил, что 20% правильных усилий рождают 80% успеха; 20% ошибок создают 80% потерь; 20% растяп создают 80% проблем; 20% мудрецов создают 80% дохода.

Психологи утверждают, что все люди удачливы, только не все об этом знают, или знают, но рвутся к неправильным целям. Поэтому лучше медленно идти к правильной цели, чем быстро бежать к цели неправильной.

12. Наибольшую опасность представляют решения, создающие необратимую ситуацию. Поэтому рекомендуется стараться рисковать, не принимая необратимых решений, либо удостовериться, что возможные потери несокрушительны.

Решительность нужно проявлять в меру, даже самый маловероятный, но сокрушительный риск должен быть прикрыт защитными мерами. Лучше всего осваивать несколько видов деятельности, при этом риски в одних видах могут прикрывать компанию от катастрофических ситуаций.

13. Риск существует всегда, и не надо бояться рисковать, ибо риск неизбежен. В жизни риск – это и опасность, и возможность, и конкурентное преимущество при реализации инновационных проектов, и оружие знающего. Опасно рисковать неосознанно, когда обстоятельства развиваются самотеком без должного контроля.

14. Не бойтесь риска, ибо бояться бесполезно. Будьте благоразумны – осмысливайте свой и чужой рисковый опыт.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Факторы страха, беспокойства или депрессивного состояния.
2. Склонность личностей к риску.
3. Человек как источник риска.
4. Умышленный характер действий (бездействий).
5. Неосторожность как источник риска.
6. Невинный или случайный источник риска.
7. Правила поведения в условиях риска.

Глава 8 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ

8.1. Риски предпринимательства в современной России

Рыночные отношения обусловили появление в нашей стране многих новых понятий, таких как «бизнес», «менеджер», «коммерция», «предпринимательство», сущность которых в современной экономической и специальной литературе отражается весьма неоднозначно, нередко трактуется искаженно, что оказывает негативное влияние на восприятие рынка в сознании людей.

Понятие «бизнес» чаще всего связывают с наличием и коммерческим использованием частной собственности или участием бизнесмена в акционерной и другой коллективной форме собственности. При этом собственник (бизнесмен), как правило, сам не занимается хозяйственной деятельностью, а для управления принадлежащим ему имуществом (активами) нанимает профессиональных управляющих (менеджеров), что уменьшает риск недостаточной компетентности собственника (бизнесмена) в руководстве трудовой деятельностью.

Под коммерческой деятельностью (коммерцией) обычно понима-

ется [10. С. 8] деятельность по купле-продаже имущества с целью получения прибыли или иной выгоды. В культуре развитых стран запада бизнес преимущественно понимается как деятельность [14. С. 6], направленная на получение прибыли путем производства и реализации определенной продукции, работ и услуг.

К сожалению, рыночные отношения в России пока ассоциируются преимущественно с функциями купли-продажи, которые дают возможность быстрого оборота финансовых средств и возврата банковских кредитов. В то же время для развития реального производства в современной России пока сложились недостаточно благоприятные условия, связанные с рядом факторов дополнительного риска (табл. 8.1) для проявления предпринимательской инициативы.

Таблица 8.1

Препятствия в развитии реального производства в России

Причины	Влияние на предпринимательскую инициативу
1. Риск возврата банковского кредита	Длительные сроки окупаемости издержек реального производства, торговые операции окупаются достаточно быстро
2. Риск сбыта готовой продукции	Препятствия в реализации отечественной продукции на российском рынке из-за интересов крупных торговых сетей
3. Коррупция в органах власти	Трудности доступа к ресурсам и возможности получения государственных (муниципальных) заказов
4. Инертность руководства компаний	Боязнь риска руководства крупных коммерческих компаний по созданию венчурных подразделений (фирм)
5. Осторожное поведение государства	Недостаточная государственная поддержка реализации точечных программ и инновационных проектов
6. Риски международного сотрудничества	Влияние экономических санкций на создание совместных компаний с иностранными инвесторами
7. Психологическое влияние на население	Сохраняется советское общественное мнение о предпринимателе как аферисте и спекулянте
8. Качество подготовки менеджеров	Разумный рыночный риск при широкой свободе выбора и особой ответственности за результаты, вплоть до банкротства
9. Воспитание качеств личности	Предпринимательство направлено на создание условий для внедрения инноваций, а не на получение прибыли
10. Формирование олигархических структур	Стремление к наращиванию богатства в сырьевых сферах и нежелание внедрять рискованные инновационные технологии

Известно, что западная практика предпринимательства основана на широком использовании заемного банковского капитала под сравнительно небольшой процент, нередко составляющий около 5%. Существенным препятствием для предпринимательства в России становятся риски возврата заемных средств из-за высокого процента за банковский кредит, достигающего 10–15% и более. Оказывают негативное влияние также длительные сроки окупаемости объектов реального производства по сравнению с торговыми операциями.

Дополнительные риски проявляются на этапе реализации готовой отечественной продукции на российском рынке из-за интересов крупных торговых сетей в массовой закупке импортных товаров и искусственных препятствий для доступа российских товаров при высокой так называемой входной плате в торговые сети.

Приобретают также значение различия внешнего вида отечественной и зарубежной сельскохозяйственной продукции, слабая инфраструктура российского товарного рынка, не обеспечивающая необходимые условия для обеспечения сохранности продукции при массовых осенних урожаях овощей и фруктов, которые остаются на полях необранными, тогда как в течение года закупается зарубежная продукция, привлекательная внешне и нередко сомнительного качества.

Существенное негативное влияние на развитие предпринимательства в сфере реального производства оказывает коррупция в органах власти, в частности создание барьеров при доступе к ресурсам и возможности получения государственных (муниципальных) заказов для предприятий малого и среднего бизнеса. В результате складывается парадоксальная ситуация, когда при сравнительно одинаковом качестве закупается зарубежная продукция, которая в 3–5 раз дороже отечественной, так как российские производители не могут работать на собственном рынке в условиях «откатов», которые добавляются к цене и затем присваиваются чиновниками.

Характерно также осторожное поведение государства, которое оказывает недостаточную государственную поддержку фундаментальным научным исследованиям и реализации точечных программ развития реального производства в приоритетных сферах и инновационных проектах.

Крупные российские корпорации отдают предпочтение вывозу сырьевых ресурсов в зарубежные страны, мало заботясь о глубокой переработке сырья и о прикладных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах с последующим внедрением новейших технологических процессов в реальное производство.

Определенное негативное влияние оказывают экономические санкции, в частности запрет на создание совместных компаний с иностранными инвесторами, что может способствовать обмену современными технологиями. Тем не менее многие зарубежные компании не считают с рисками и под тем или иным прикрытием продолжают заключать взаимовыгодные контракты, в частности продолжают участие в строительстве второго северного и турецкого трубопровода с целью диверсификации маршрутов подачи российского природного газа в Европу, а также в строительстве комплекса по применению технологии

сжижения природного газа и его подачи в зарубежные страны по северному морскому пути.

В течение многих лет общественному мнению в России прививался взгляд на предпринимателя как афериста и спекулянта, который думает только о наживе и обмане, что до настоящего времени оказывает негативное влияние на развитие предпринимательской активности в России. Психологическое восприятие населением рыночных отношений пока находится во многом под давлением советского наследия.

До настоящего времени в России не налажена подготовка квалифицированных менеджеров с учетом специфики рыночных отношений. Менеджер, по существу, представляет собой наемного профессионального управляющего, который от имени собственника руководит деятельностью сил и средств в условиях рыночной конкурентной среды при широкой свободе выбора видов деятельности, поставщиков ресурсов, хозяйственных партнеров, потребителей продукции, работ и услуг, цены равновесия рыночного спроса и предложения.

Результаты хозяйственной деятельности коммерческой компании могут быть прибыльными при разумном рыночном риске, в то же время рыночные свободы сочетаются с особой ответственностью за результаты деятельности коммерческих компаний вплоть до их банкротства.

8.2. Личные качества предпринимателя

Интерес зарубежных и отечественных специалистов в сфере рыночной экономики проявляется к воспитанию необходимых личных качеств для предпринимателя. Предпринимательство представляет собой особый вид практической деятельности, направленной прежде всего на внедрение нововведений во всех сферах социально-экономической жизни. Его отличительной особенностью от бизнеса является не получение прибыли от предпринимательской деятельности как самоцель, не сводится к духу наживы, а к получению средств для создания условий для продолжения реализации новых проектов.

Первым теоретиком бизнеса многие ученые считают французского экономиста Ричарда Кантильона (XVIII в.), который ввел в обиход термин «предпринимательство». Предпринимательские функции связывают с риском и неопределенностью, приспособлением производства к изменяющимся условиям рынка, более эффективным использованием ресурсов и удовлетворением возникающего рыночного спроса.

По мнению Йозефа Алоиза Шумпетера (1883–1950), основной экономической функцией предпринимателя является осуществление инноваций [17. С. 10–12] на основе специфической мотивации, наличия

своеобразного интеллекта, сильной воли и развитой интуиции. При этом предприниматель достигает успеха на рынке за счет того, что создает новые, еще неизвестные потребителю материальные блага, вводит новые способы производства, завоевывает новые рынки сбыта. Предприниматель – это человек, энергично заряженный на создание и развитие собственного дела, реализующий новые проекты, инноватор в сфере хозяйственной деятельности.

Характеризуя личные качества склонных к предпринимательству людей, экономисты в первую очередь обращают внимание на свойства и особый психологический склад характера, в том числе интеллект и нацеленность на новое знание, воображение и изобретательность, личную энергию и волю к действию, сочетание ума и фантазии, стремление к свободе и самореализации. Мотив прибыли, безусловно, присутствует, но получение прибыли для предпринимателя не является самоцелью, а показателем успеха.

В современной российской практике господствует упрощенное толкование предпринимательства и его цели получения прибыли или даже сверхприбыли при внедрении инноваций, тем самым искажается его экономическая сущность путем отождествления с понятием «бизнес».

В современной России в процессе поспешной приватизации основная часть бывшей государственной (общенародной) собственности по различным субъективным причинам досталась ограниченному кругу богатейших людей (олигархов), которые стремятся к сохранению и наращиванию своих финансовых активов в проверенных временем сферах сырьевого бизнеса.

В меньшей мере они проявляют склонность к предпринимательскому риску и вложению средств в инновационные производственные технологии. В то же время основная часть экономически активного населения страны имеет ограниченные финансовые возможности в связи с отсутствием собственного стартового капитала, что является основной причиной медленных темпов развития предпринимательства.

Более того, наиболее интеллектуально развитая часть населения страны, обладающая готовыми к внедрению инновационными идеями или ноу-хау из-за трудностей их внедрения в реальное производство, эмигрирует в экономически развитые страны мира.

Одновременно начинает проявляться рыночная тенденция раннего формирования будущих собственников имущества из молодых людей, которые рационально используют средства обеспеченных родителей, не боятся умеренного риска, сами берут кредиты, создают собственное производство или оказание услуг. Часть студентов старших курсов параллельно с обучением приобретают практический опыт работы, чаще

всего в коммерческих компаниях, где работают руководителями их родители.

Совмещение обучения с практической работой, в том числе по освоению предпринимательства, существенно повышает нагрузку на молодых людей, которые предпочитают трудиться в рабочее и нерабочее время, вкладывают средства в свое развитие, успешно реализуют преимущества рыночных отношений и постепенно становятся цивилизованными собственниками (работодателями).

Постепенно сокращается численность работников с инерционным мышлением, чаще всего в зрелом и среднем возрасте, которым трудно освоиться в условиях рыночных свобод. Устойчивое недоверие к рынку сочетается с их высоким профессионализмом и ответственностью за порученный участок работы, однако проявляется крайняя осторожность при внедрении инновационных технологий.

Опытные работники характеризуются как хорошие исполнители, но по традиционным технологиям, они охотно работают наставниками с молодежью, ценят доверие трудового коллектива и похвалу начальства, обычно любят самостоятельность в работе, но не стремятся к власти и руководству другими людьми.

К сожалению, под влиянием западной культуры и средств массовой информации среди молодого поколения, которое обладает лишь средними умственными способностями, стало широко распространяться потребительское отношение к себе и окружающему миру. Ценностные представления потребителей сводятся к обладанию внешними атрибутами в виде престижного имущества, модных развлечений, а из-за нехватки средств на удовлетворение нескончаемых желаний проявляется зависть к успешным талантливым людям.

Обычно потребители не отличаются особым трудолюбием, а заработанные средства бездумно расходуют. Нередко в целях быть не хуже других проявляется неадекватное трудовое поведение с негативными последствиями для здоровья. В частности, в целях получения денежных средств на свои беспредельные запросы они соглашаются на работы в тяжелых и вредных условиях – потом становятся инвалидами, не создают полноценную семью – остаются в старости одинокими, не ведут здоровый образ жизни – приобретают хронические заболевания.

Особую категорию населения составляют рискованные личности, которые преимущественно обладают хорошими способностями и быстро добиваются заметного положения в предпринимательской среде. Склонность человека к умеренному рыночному риску в сфере бизнеса считается предпосылкой успеха. Однако в условиях недостаточно зрелого гражданского общества у них может формироваться соблазн использовать для быстрого обогащения любые способы и средства.

Такие черты характера проявляются, прежде всего, у бывших комсомольских активистов, которые умело используют свои связи и в короткие сроки становятся богачейшими людьми, стремятся к власти и распоряжению материальными и финансовыми ресурсами. Самые наглядные примеры быстрого взлета и последующего падения из-за авантюрных решений показали одни из первых представителей российского бизнеса Б.А. Березовский и М.Н. Ходорковский.

В трудовом коллективе рискованные личности нередко проявляют легкомыслие и чувство превосходства над другими людьми, стремятся выбирать наиболее выгодные сферы деятельности, часто меняют место работы, способны на правонарушения, за что оказываются в местах лишения свободы.

Специализация труда в процессе коллективной деятельности с учетом личных качеств обуславливает особенности поведения и проявления активности каждого отдельного человека и групп людей, которые необходимо учитывать в управленческом искусстве руководителя.

Основная задача руководства коммерческих компаний при наборе новых сотрудников заключается в тщательной проверке результатов работы кандидатов на предыдущих должностях, контроле их поведения и заблаговременном прогнозировании возможности незаконных действий, регулярном анализе состояния подконтрольных им материальных и финансовых ресурсов. При этом следует учитывать склонность некоторых сотрудников к обещаниям быстрых достижений и высоких результатов, а также регулярно проверять законность методов получения результатов предпринимательской деятельности.

Вызывает тревогу и трансформация нравственных ценностей в органах власти под влиянием механического копирования предпринимательских способов достижения успеха и материального благополучия не за счет честной конкуренции на рынке на свой страх и риск, а путем нецелевого использования бюджетных средств, составляющего преступный умысел. В этом заметно преуспел бывший губернатор Камчатки Александр Хорошавин.

Более опасным для общества следует считать сращивание не самых лучших и рискованных представителей предпринимательской среды с административными органами управления и формирование мафиозных структур с участием должностных лиц регионального уровня власти. При этом могут формироваться криминальные сообщества в виде крупной организованной преступной группы по примеру Республики Коми во главе с бывшим главой ее администрации Вячеславом Райдером.

Предпринимательские таланты и этические нормы представителей

власти должны быть в обществе строго разграничены как законодательно, так и на уровне общественного мнения с учетом известных способов и средств мотивации.

При этом следует напомнить совершенно справедливый совет президента страны всем рискованным личностям, занимающим должности в органах власти, а также одновременно желающим богатства и процветания в условиях рынка: для этого нужно уйти с государственной должности, на свой страх и риск создать коммерческую компанию, заниматься бизнесом среди себе равных в конкурентной среде.

8.3. Мотивация инновационного труда

Прямой противоположностью административной системе управления с ее принципом «можно то, что разрешено законом» и на что выделены бюджетные средства, являются рыночные отношения, когда в экономической жизни действует другое правило – «можно все, что не запрещено законом». Поэтому учрежденная на свой страх и риск коммерческая компания самой различной организационно-правовой формы может заниматься всеми видами деятельности, кроме запрещенных законом. Известно, что в современной России законодательно запрещены три вида деятельности: свободный оборот наркотических средств, свободная продажа оружия и проституция.

Существуют более тридцати различных определений и содержания сущности предпринимательства [17. С. 13–18], что подчеркивает сложность и его значимость для реализации преимуществ рыночных отношений, поэтому не случайно наряду с классическими экономическими ресурсами, такими как земля, капитал и труд в условиях рынка к ресурсам относят также способность к предпринимательству.

Развитие предпринимательства в России имеет многовековую и трудную историю, берет свое начало с Киевской Руси в форме торговли и различных промыслов. Наиболее бурное развитие предпринимательства приходится на время правления Петра I (1689–1725), когда был дан государственный заказ на развитие важнейших отраслей [22. С. 7] и по всей России начали создаваться мануфактуры, развиваться горная, оружейная, суконная, полотняная промышленность.

В первом десятилетии XX в. предпринимательство в России становится массовым явлением, в стране действовало около 400 тыс. промышленных предприятий, однако его развитие было прервано сначала Первой мировой войной, затем гражданской войной и «военным коммунизмом». В годы нэпа свободное предпринимательство вновь стало возрождаться, и на долю частного сектора в те годы приходилось около

четверти промышленного производства и почти три четверти розничной торговли. В дальнейшем с 1929 г. свободное предпринимательство было объявлено нелегитимным, и произошло полное огосударствление экономики.

Основным препятствием в развитии предпринимательства в современной России можно считать ограниченные финансовые возможности большинства экономически активного населения в связи с отсутствием собственного стартового капитала и высоким процентом за коммерческий кредит. Как известно, опорой малого и среднего бизнеса в экономически развитых странах Запада является средний класс, к которому относится две три их населения.

В современной России в зависимости от колебания уровня экономического развития страны средний класс по различным источникам составляет от 10 до 25% населения, а в период кризисных явлений в экономике может снижаться до минимального значения. Следовательно, экономический ресурс предпринимательства в стране заметно уступает странам Запада. В то же время весьма ограниченный круг олигархических структур в стране не склонен к предпринимательству, а в большей степени заинтересован в сохранении или наращивании своих финансовых активов в проверенных временем сферах сырьевого бизнеса и весьма осторожно вкладывает ресурсы в инновационные производственные технологии.

Не способствует мотивации предпринимательской активности сложная экономическая ситуация в стране, включая периодические кризисные явления, неустойчивость финансово-кредитной системы, высокий уровень инфляции и снижение покупательной способности населения.

Недостаточные меры государственной поддержки малого и среднего бизнеса нередко становятся причиной выезда в развитые страны мира творческих личностей с новыми инновационными идеями или с готовыми к внедрению «ноу-хау», где они через некоторое время получают патенты на открытия или даже нобелевские премии.

Результативность предпринимательской активности во многом сдерживается недостаточно развитой инфраструктурой товарных рынков. В современных условиях мало произвести новую продукцию с требуемыми для потребителями качествами, необходимо ее своевременно реализовать на рынке, чтобы оправдать затраты, а также получить средства для развития производства.

Особо сложные условия складываются для отечественных производителей сельскохозяйственной продукции из-за отсутствия современных складских помещений и ходильных установок, а также неудовлетворительного состояния дорожного хозяйства.

Негативное влияние на развитие предпринимательства в России оказывает традиционно недостаточная культура производства и низкий уровень сервиса по сравнению с зарубежными странами. В частности, крупные торговые сети реализуют преимущественно импортные товары, к которым предъявляются высокие требования к качеству продукции и упаковки, поэтому отечественные товары далеко не всегда выдерживают рыночную конкуренцию не только за рубежом, но и на отечественном рынке, что требует времени на освоение технологий производства, продвижения на рынок и реализацию маркетинговых услуг.

Продолжается процесс противостояния органов власти и предпринимательства. Негативное отношение российского общественного мнения к бизнесу из-за уравнилельного мышления передается властным структурам, представители которых считают незаслуженно высокими доходы коммерческих компаний и вынуждают их «делиться» путем бесконечных проверок и поборов, тем самым приводят к росту теневой экономики.

В результате возникают необоснованные трудности предпринимателей при доступе к ресурсам и получении государственного (муниципального) заказа, которые создают условия для расширения масштабов коррупции в органах власти, снижается мотивация к творчеству и внедрению инноваций. Злоупотребления властью способны нанести существенный материальный и финансовый ущерб и даже дискредитировать преимущества рыночных отношений.

Отмечается недостаточная защищенность бизнеса от воздействия криминальных структур, поэтому крупные коммерческие компании вынуждены создавать свои охранные структуры. Малые и средние предприятия в большей степени занимаются предпринимательской деятельностью и по своим ресурсам не в состоянии создавать свои охранные структуры, поэтому зачастую ощущают безнаказанное криминальное влияние.

Комплексное влияние объективных негативных факторов обуславливают субъективные причины недостаточной предпринимательской активности. В частности, для реализации интересной и перспективной идеи может потребоваться интеграция ресурсов, которая может быть осуществлена руководством крупной коммерческой компании путем создания венчурной (интрапренерской) фирмы. Однако такую инициативу крупные коммерческие компании проявляют пока весьма редко.

Зачастую в процессе предпринимательской деятельности достигаются результаты, имеющие научную значимость, при этом в целях исключения потери права на научные достижения потребуется дополнительно организовать защиту интеллектуальной собственности автора

инноваций или всей коммерческой компании. Высокая новизна полученных результатов предпринимателем потребует провести проверку и обеспечить патентную чистоту изобретений или открытий.

Высокая общественная значимость ожидаемых результатов инноваций может претендовать на государственные гарантии финансирования и реализации предпринимательских программ или проектов, как правило, с выделением финансовых средств траншами по мере проверки полученных промежуточных результатов.

Ряд предпринимательских проектов или программ может претендовать на получение результатов международного значения. В таких случаях для их разработки и реализации обычно создаются совместные коммерческие компании с иностранными инвесторами.

Общепризнанными принципами и нормами международного права установлена свобода труда. В соответствии с положениями Конституции РФ (ст. 2) каждый человек вправе свободно выбирать или соглашаться на профессию и род деятельности, в том числе работать в бюджетной организации или в коммерческой компании.

Переход подавляющего большинства стран мира к рынку объективно обусловлен, так как рыночные механизмы хозяйственной деятельности в современном мире признаны пока непревзойденными по экономической эффективности ввиду ряда их преимуществ. К ним можно отнести: направленность на удовлетворение нужд, потребностей и запросов населения; гибкость и самостоятельность субъектов рынка; заинтересованность и инициатива; учет соотношения «качество – цена».

Вместе с тем рынок нельзя признать идеальным, так как ему присущи и некоторые объективные недостатки: агрессивность поведения; социальное расслоение населения; снижение уровня гуманности населения; разрыв в уровне экономического и социального развития; рыночный риск.

Предпринимательство как вид общественно необходимой деятельности в условиях рыночных отношений предъявляет к сотрудникам три основных взаимосвязанных требования: предрасположенность, умения и желание.

Предрасположенность к предпринимательству нередко связывают с природной деловой хваткой [17. С. 52], которая заключается в стремлении к самореализации, деловой активности, оперативности в работе, напористости поведения, неудовлетворенности собой и целеустремленности, способности доводить начатое дело до конца и выполнять работу наилучшим образом, самообладании и умении не падать духом от неудач. Немаловажными факторами предрасположенности к инно-

вационному труду считается также способность к риску, включая желание и умение рисковать, инициативность, смелость и решительность характера.

Умения определяются совокупностью общих и специальных знаний, индивидуальных приемов труда и накопленных навыков (компетенциями), которые приобретаются в процессе обучения и практической работы в составе трудового коллектива или самостоятельно путем удовлетворения любознательности и самообучения, освоения накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Особенность умений состоит также в том, что многие приемы труда в одной сфере деятельности могут с успехом применяться и в других сферах при выявлении определенных признаков схожести процессов с учетом здравого смысла, предприимчивости и находчивости личности. В то же время истоки инновационного характера труда находятся в постоянном состоянии неудовлетворенности существующими технологиями и желании личности внести с процесс труда определенную новизну, дающую возможность устранить неудовлетворенность.

Желание предопределяется внутренней мотивацией достижения цели, которая для предпринимательской деятельности по взглядам основателя теории бизнеса Йозефа Шумпетера [11. С. 22] заключается в способности видеть реальность и идти вперед в одиночку, не пугаясь неопределенности и возможного сопротивления, воздействовать на других людей, иметь вес в обществе, обладать авторитетом.

Движущим мотивом предпринимательской деятельности является желание достичь успеха, а также получение предпринимательского дохода, который расходуется на развитие этой деятельности, то есть имеет чисто экономический характер. Самоутверждение личности предпринимателя становится не просто целью, а образом жизни, поэтому он готов ради достижения успеха своего дела терпеть трудности и даже приносить в жертву свою деловую репутацию, свое свободное время и средства.

Готовность и желание выполнять свою работу лучше других является одним из ключевых факторов успеха предпринимателя. Поэтому важно знать, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий.

Поведение людей определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил. К внутренним относятся мотивы, под которыми понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности действовать соответствующим образом; средство, с помощью которого личность определяет свое поведение.

Глубинным источником мотивации являются потребности – нужда

в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития общества. Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Потребности – это то, что возникает и сосредоточивается в содержании человека, достаточно общее для разных людей, но в то же время, имеющее индивидуальное проявление.

Потребности связаны с ценностями, которые являются идеальным представлением человека о потребностях и интересах. Так трудовое поведение формируется под влиянием ценностей как представлений человека о главных и важных целях жизни и работы, средствах их достижения. Из всех возможных побудителей к действию человек осуществляет выбор на основе мотивов, непосредственно предшествующих действию.

Мотив (лат. *movere* – приводить в действие, толкать) означает внутренний побудитель в человеке или «двигатель изнутри». Под мотивом понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает именно так, а не иначе. Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности и качестве своего труда, практики употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению синонимы, что не соответствует их природе и содержанию.

Исторически проблемами мотивации занимались в основном психологи и социальные психологи, а проблемами стимулирования – специалисты по управлению, которые в большей степени практики, чем теоретики. На практике [12. С. 224] реальные проблемы приходилось решать в их взаимосвязи, так как стимулирование оказывает воздействие на мотивацию человека.

Мотив – внутри человека, это идеальный образ внутри сознания человека, образ необходимого предмета или действия. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Мотивация – это процесс эмоционального сопоставления своей потребности с образом внешнего предмета или действия. Мотивация – это внутренний психический механизм, который обеспечивает осознание потребности и запускает направленное поведение человека.

Мотивация труда – это стремление удовлетворить свои потребности посредством инновационного труда, который для личности предпринимателя становится образом и смыслом жизни. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить личность; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы и основа трудового потенциала работника, который состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивы выбора профессии обычно сводятся к триаде [13. С. 390]: хочу, могу и надо. Для предпринимателя основными мотивами выбора своего пути (хочу) служат неудовлетворенность реальностью, видение возможности и способов ее улучшения, мотив справедливости и сопричастности к проблемам общества, мотив самостоятельности действий и новизны, мотив самоутверждения и состязательности.

Мотивами возможности успешно заниматься предпринимательской деятельностью и инновационным характером труда (могу) является комплекс умственных и новаторских качеств личности [17. С. 50], таких как способность к творческому и нестандартному мышлению, широкий кругозор, чувство нового, интуиция, умение видеть перспективы и выделять главное, талант находить кратчайшие пути решения проблем.

Мотив потребности в инновационном труде (надо) вытекает из анализа состояния реальности и сопоставления с такими качествами личности как наличие здравого смысла, находчивость, практичность, гибкость, ориентированность на результат, умение увязывать притязания с реальными условиями и возможностями.

Воздействие на человека в целях повышения эффективности его труда осуществляется с помощью материальных и моральных стимулов. Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) представляет собой средство влияния для побуждения к действиям, определенному поведению. Стимул – это нечто внешнее по отношению к человеку.

Стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие на человека, которое побуждает его к направленному действию и достижению поставленной цели. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать недейственным. Таким образом, стимул задается человеку кем-то извне и может включать материальные и нематериальные (моральные) методы.

Особенности мотивации предпринимательского труда [17. С. 22] состоят в обеспечении жизненно важных благ, посредством которых удовлетворяются первоочередные и наиболее важные социальные потребности – стремление получить предпринимательский доход, который превышает размер заработной платы наемных работников; преодоление чувства неудовлетворенности прежней работой; стремление

приобрести независимость и обрести новый интересный род занятий; реализовать самоутверждение в виде осознания принадлежности к успешному и удачливому слою общества.

Материальные стимулы для развития коммерческой сферы направлены, прежде всего, на государственную поддержку малого и среднего бизнеса, которая может включать [9. С. 33] субсидии, банковские кредиты под гарантии государства, налоговые льготы и другие меры материального стимулирования.

Стимулирование деятельности инновационных предпринимательских компаний, в первую очередь венчурных фирм, может также осуществляться с государственным участием.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Препятствия в развитии реального производства в России.
2. Личные качества предпринимателя.
3. История развития предпринимательства в России.
4. Состояние инфраструктуры товарных рынков.
5. Защищенность бизнеса от воздействия криминальных структур.
6. Объективные недостатки рыночных отношений.
7. Движущие мотивы предпринимательской деятельности.

Глава 9

КАДРОВЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

9.1. Кадровые риски

Научно-технический прогресс оказал существенное влияние на рост производительности общественного труда и повышения жизненного уровня населения. Вместе с тем энерговооруженность человека обусловила и кадровые риски, обусловленные недостаточной квалификацией или неосторожным поведением персонала в процессе труда.

Что такое кадровый риск? В общем случае риск рассматривается как возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой разного рода потери. Как показывает опыт, основной ущерб компании приносят их сотрудники (около 70% ущерба материальным активам компании наносит ее собственный персонал, и только 30% приходит извне). Поэтому подбор и расстановка кадров – залог успеха или неудачи компании, и как в любой другой деятельности здесь присутствует риск.

Управление кадровыми рисками имеет три измерения (см. табл. 9.1). Во-первых, согласно народной мудрости рыба начинает гнить с головы. Любую бюджетную организацию или коммерческую компанию олицетворяет ее руководитель, который имеет право принимать

решения с различной степенью риска и отвечать за их последствия, включая успехи и неудачи. Поэтому к руководителю (менеджеру, управляющему) предъявляются особые личностные требования, в том числе: физическое и психическое здоровье, наличие лидерских качеств, умение разбираться в людях, видеть главное и принимать взвешенные решения, брать ответственность на себя.

В то же время существует целый ряд негативных качеств как признаков несоответствия кандидатов на руководящие должности высокого уровня: авантюризм характера, приоритет личных корыстных интересов перед общественными, нерешительность действий в условиях неопределенности, непоследовательность поведения в сложной ситуации, пренебрежение очевидными опасностями.

Таблица 9.1

Характеристика кадровых рисков

Уровень	Основные требования	Кадровые риски
1. Высшее руководство	Физическое и психическое здоровье, лидерские качества, способность видеть главное и умение принимать взвешенные решения	Авантюризм характера, корыстные интересы, нерешительность поведения в сложной ситуации, пренебрежение очевидными опасностями
2. Руководители и специалисты	Организаторские способности, активность, требовательность, гибкость поведения, умение формировать команду и мотивировать работников	Грубые кадровые ошибки при назначении на руководящие должности, халатность, злоупотребления полномочиями, текучесть кадров
3. Персонал	Профессиональные знания и умения, соблюдение технологии работ, ответственность, самостоятельность и разумная инициатива	Недостаточный профессионализм, безответственность, травматизм, аварийность, катастрофы, ущерб для трудового коллектива и населения

Во-вторых, реализацию решений руководителя организуют подчиненные ему руководители низовых звеньев и специалисты. От их организаторских способностей, гибкости поведения, активности и требовательности зависит возможность детализовать способы достижения поставленных руководителем целей, руководить технологией работ, умение формировать команду и мотивировать работников на добросовестный и производительный творческий труд.

Основными кадровыми рисками для бюджетной организации или коммерческой компании следует считать грубые кадровые ошибки при назначении на руководящие должности, халатность или злоупотребления должностными полномочиями, недооценка талантливых руководителей с последующим их уходом с должности в виду невозможности реализовать свой потенциал, повышенная текучесть квалифицированных кадров.

В-третьих, основной состав компании представляют собой исполнители, которые должны обладать твердыми профессиональными знаниями и умениями, соблюдать установленную технологию работ, проявлять ответственность, самостоятельность и разумную инициативу.

В современных условиях человеческий фактор как недостаточный профессионализм и безответственность исполнителей становятся основными причинами травматизма, аварийности и катастрофических последствий не только для трудового коллектива, но и для населения вблизи мест производственной деятельности.

9.2. Оценка кадровых ресурсов

Каждый новый человек в компании, по сути, представляется как «кот в мешке», поэтому специалисты относят кадровые риски к числу самых опасных для коллективной трудовой деятельности и особенно для бизнеса с его свободами предпринимательской инициативы. Как правило, в малых и средних компаниях мониторинг способностей персонала отсутствует, что снижает их выживаемость в условиях конкуренции.

Риски с кадрами обусловлены, прежде всего, недооценкой или завышенной оценкой способностей кандидата. Оценка кандидата должна производиться не только с учетом индивидуальных профессиональных качеств, но также и его благонадежности. Специалисты выделяют более 100 факторов, которые влияют на благонадежность сотрудника. Как правило, их делят на три группы:

- документальные свидетельства отсутствия кадрового риска (регистрация, семейное положение, судимость);
- неформальные факты (вредные привычки, страсть к азартным играм);
- черты характера соискателя (скрытность, безответственность, неискренность).

Кадровые риски заключаются, например, в выборе приема на работу судимого, но знающего свое дело специалиста, либо же новичка с «чистым прошлым», но с низкой квалификацией. Риск в кадровой работе полностью исключить невозможно, но иметь установку на достижение этой цели необходимо каждому руководителю, прежде всего, за счет подбора и расстановки персонала.

Процесс управления кадровыми ресурсами включает выработку требований к персоналу, подбор и набор работников, оценку результатов деятельности, развитие и обучение, движение персонала, рационализацию системы трудовой мотивации, оплаты труда и стимулирования. Соответствующие риски возникают на каждом этапе процесса

управления, но существуют и условия для их минимизации.

Например, на этапе выработки требований к персоналу могут возникнуть такие должностные риски, как несоответствие конкретной должности, видам деятельности, функции, целям, задачам, технологии. Причину должностного риска следует искать в нерациональном распределении функциональных обязанностей в штатном расписании компании или в искаженном описании должности. Для минимизации такого риска нужно формировать аргументированную структуру должностей, полномочий и ответственности, разрабатывать описание (модель) рабочего места – основной документ, позволяющий в том числе оценить, способен ли кандидат на замещение вакантной должности выполнять соответствующие функции.

Современная наука управления кадровыми ресурсами в целях минимизации кадровых рисков рекомендует рассматривать каждого сотрудника в четырех основных аспектах (измерениях):

- «экономическом» – человек вынужден выполнять порученную работу за определенное материальное вознаграждение, адекватное требуемым трудовым усилиям;

- «психологическом» – личность со своими индивидуальными предпочтениями, внутренне готовая работать по избранной профессии;

- «технологическом» – сотрудник является частью общего рабочего процесса, выполняющей определенную операцию для завершения производственного цикла;

- «этическом» – готовность каждого сотрудника подчиняться требованиям специфической профессиональной этики.

Недооценка любого аспекта чревата кадровыми рисками в сотрудничестве, конфронтации и лояльности к трудовому коллективу. Результаты исследований свидетельствуют о том, что не более 30% сотрудников абсолютно лояльны к своей компании; около 50% сотрудников готовы к противоправному поведению и способны нанести урон своей компании, если это не приведет для них к негативным последствиям; более 20% стремятся ради удовлетворения своих потребностей нанести ущерб компании даже с риском для себя.

Управленческая практика говорит о том, что только 30% попыток несанкционированного доступа к конфиденциальной информации компании осуществляется извне и взломы компьютерных сетей осуществляются наравне как независимыми хакерами, так и недовольными работниками компаний. Около 70% материального ущерба компаний наносится их собственным персоналом.

9.3. Организация кадрового аудита

Исходной предпосылкой для создания эффективного механизма минимизации всех видов кадрового риска является формирование системы внутреннего контроля (кадрового аудита) в целях непрерывного мониторинга текущей деятельности персонала компании, выявления и оценки рисков, наличия информации для оценки результатов деятельности. На основе результатов кадрового аудита необходимо освободиться от «кадрового балласта» как основного фактора кадрового риска.

Содержание кадровой работы, направленной на предупреждение кадровых рисков, должно способствовать профессиональному и социальному развитию любого работника, прививать ему интерес к труду, способность и желание работать, способствовать положительному восприятию работником технологической дисциплины, что уменьшает вероятность возникновения рискованных ситуаций.

К числу известных методов управления кадровыми рисками относятся: уклонение (избегание), передачу, разделение, самострахование, объединение, локализацию, диверсификацию, ограничение, компенсацию, предупреждение. В современных российских условиях особое внимание должно уделяться разработке и реализации предупреждения (минимизации) демографических, квалификационно-образовательных и мотивационных кадровых рисков.

Кадровые риски недостаточной лояльности персонала проявляются в излишнем доверии руководителей персоналу, что может привести к разглашению сотрудниками конфиденциальной информации, разглашению секретов производства, к хищениям и прочим негативным последствиям.

Результаты кадрового аудита позволяют ранжировать кадровые риски по степени тяжести их последствий (табл. 9.2), а также установить основные причины их возникновения, а также выработать меры по их устранению или минимизации ущерба.

Таблица 9.2

Классификация кадровых рисков

Вид риска	Причины	Возможный ущерб
1. Особой тяжести	Недостатки подбора кадров, низкая квалификация, ошибки при выполнении обязанностей	Массовый травматизм, аварии, катастрофы с человеческими жертвами
2. Низкое качество продукции	Устаревшее оборудование, некачественное его обслуживание, нарушения технологической дисциплины	Поломки и преждевременный износ технических средств, брак и возвращение продукции по жалобам покупателей и рекламациям
3. Недооценка своего и зарубежного опыта	Неосторожная товарная, ассортиментная и ценовая политика, неоправданные кредиты	Снижение основных фондов, временная неплатежеспособность, процедура банкротства

4. Недобросовестность кадров	Корыстные интересы собственников и управляющих, излишнее доверие подчиненным	Хищения материальных и финансовых средств, злостное банкротство
5. Промышленный шпионаж	Умышленное увольнение специалистов высокой квалификации	Утечка конфиденциальной информации и секретов производства к конкурентам

Наиболее тяжелые последствия кадровых рисков проявляются в виде массового производственного травматизма и нетрудоспособности работников, техногенных аварий с материальным и финансовым ущербом, катастроф с гибелью людей и другими негативными явлениями.

Основными причинами таких кадровых рисков следует считать некачественный подбор персонала на особо ответственные рабочие места, низкая квалификация работников, ошибки в выполнении должностных обязанностей, халатность руководства.

Устранение или минимизация ущерба возможны путем снижения риска еще на этапе приеме работника на должность и снижение вероятности появления проблемных сотрудников. Следует исключить поверхностное отношение к отбору персонала, когда рассматриваются только анкетные данные, не учитывается поведение и результаты труда у предыдущих работодателей, личностные качества и образ жизни кандидата на ответственные рабочие места.

Другим методом повышения качества отбора является испытание, когда работник в период испытательного срока выполняет должностные обязанности, а руководство оценивает, насколько он справляется с ними, как ведет себя в процессе работы, какие методы применяет.

На особо ответственные рабочие места могут применяться услуги центров оценки с привлечением профессиональных специалистов, проводится тестирование, результаты которого покажут уровень интеллекта работника, специальные знания и психологические качества личности.

Одной из причин появления в компании проблемных сотрудников может стать экономия средств на оплату труда, когда работники недостаточно мотивированы, высококвалифицированные специалисты уходят на более высокооплачиваемые работы, их место занимают менее квалифицированные работники, что может привести к снижению эффективности работы, росту кадровых рисков и возможности тяжелых последствий.

Примером снижения текучести кадров может стать использования японской технологии кадровой работы, когда руководство коммерческих компаний предпочитает долгосрочный найм работников, их непрерывное обучение и медленное гарантированное продвижение по

службе, а также отождествление работника с организацией, подчинение личных интересов групповым. В подобном коллективе все сотрудники четко осознают свою роль и значимость, с должным усердием относятся к выполнению своих служебных обязанностей.

Менее тяжелые последствия кадровых рисков связаны с низким качеством продукции и потерей конкурентоспособности на рынке вследствие несвоевременного обновления и устаревания оборудования, некачественного его обслуживания, нарушения технологической дисциплины в процессе производства. Возможны частые поломки и преждевременный износ технических средств, рост количества бракованной продукции и ее возврат по жалобам покупателей и рекламациям.

Существуют типовые отечественные и зарубежные кадровые риски, которые подлежат изучению и предотвращению в будущем. Требуется изучение тенденций изменения внешней среды, изучение характеристик отдельных видов кадровых рисков, принятие заблаговременных мер по снижению вероятности подобных рисков. В частности, кадровые риски достаточно часто сводятся к несоответствию планов быстрого расширения охвата рынков и наличия собственных ресурсов для их достижения.

В результате неосторожной товарной, ассортиментной и ценовой политики, а также получения неоправданных кредитов происходит снижение размеров основных фондов, временная неплатежеспособность и наступает процедура банкротства. Во избежание неоправданного риска необходимо отказываться от наиболее рискованных действий, заблаговременно создавать резервы финансовых средств или переносить сроки реализации решений на последующие периоды.

Нередко кадровые риски связаны с недобросовестностью руководства и сотрудников как бюджетных организаций, так и коммерческих компаний. Наибольший ущерб приносят корыстные интересы собственников и управляющих, а также излишнее доверие подчиненным, которые распоряжаются материально-техническими и финансовыми ресурсами.

Хищения материальных и финансовых средств руководством чаще всего связаны с непомерными расходами на строительство загородного жилья, приобретение престижных легковых автомобилей. Руководители коммерческих банков, строительных, авиационных структур и других компаний предварительно выводят активы за рубеж с последующим злостным банкротством.

Механизм предупреждения таких крупных махинаций с ресурсами в нашей стране пока разработан недостаточно хорошо, поэтому расхищители собственности в большинстве своем обычно остаются безнака-

занными. Наряду с совершенствованием норм законодательства необходимо внедрять зарубежную практику конфискации незаконно приобретенной собственности не только у виновных, но и членов их семей.

Существенный ущерб инновационным коммерческим компаниям может быть нанесен путем умышленного увольнения специалистов высокой квалификации, обладающих конфиденциальной информацией высокой степени значимости, так как они могут передать данные конкурентам.

Такие риски можно отнести к разряду промышленного шпионажа, однако правовых мер предупреждения утечек информации пока не имеется. Мерами предупреждения таких достаточно неприятных явлений могут стать высокая оплата творческого труда и дозирование конфиденциальной информации среди нескольких лиц.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Что такое кадровый риск?
2. Три измерения управления кадровыми рисками.
3. Три группы показателей благонадежности сотрудников.
4. Основные аспекты (измерения) минимизации риска кадровых ресурсов.
5. Методы управления кадровыми рисками.
6. Классификация кадровых рисков.
7. Угроза промышленного шпионажа.

Раздел 4 СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ АВАРИЙ И КАТАСТРОФ

Глава 10 ТЕХНИЧЕСКИЕ РИСКИ

10.1. Особенности технических рисков

Поступательное развитие социально-экономических отношений в мире непосредственно связано с достижениями науки и техники. Основными результатами научно-технического прогресса следует считать небывалый рост производительности общественного труда и повышение благосостояния людей на земле. Вместе с тем энерговооруженность человека таит в себе потенциальные риски, связанные как с отказами, авариями и катастрофами по причине технического состояния производственного оборудования, так и человеческого фактора при создании и эксплуатации техники.

Технические науки эволюционировали из ремёсел. Огромный вклад в развитие и совершенствование технических устройств внесли ученые и инженеры древности: Архимед и Леонардо да Винчи, которые в свое время смогли существенно опередить будущие достижения, прежде всего, в механике.

В XVIII веке появились горные институты: Фрайбергская горная академия (1765), Санкт-Петербургский горный университет (1773). Тогда же появляются кораблестроительные и навигационные школы: Школа математических и навигацких наук (1701), Стамбульский технический университет (1773).

С начала индустриальной революции появилась необходимость академического изучения техники и технологий. Началось углубленное научное изучение инженерного дела. Одним из первых образовательных учреждений в области технических наук стала Политехническая школа Гаспара Монжа, основанная в 1794 году. Старейшим техническим вузом Германии считается Технологический институт в Карлсруэ (1825). В 1842 году появился старейший технический вуз Нидерландов – Делфтский технический университет. В 1881 году высшее техническое образование было организовано и в Японии (Токийский технологический институт).

В XIX веке появилась электротехника. В 1882 году начинает читаться курс по электротехнике в Дармштадтском техническом университете, а в 1894 году появляется специализированная Высшая школа электрики.

Буквально до XIX века человечество знало только два типа наук: естественные и гуманитарные. Технические науки занимают промежуточное положение, ибо техника является продуктом человеческого духа и не встречается в природе, но тем не менее она подчиняется тем же объективным закономерностям, что и естественные объекты. Техника становится для человека своего рода искусственной природой, в которой человек создаёт свои законы.

Люди создают рукотворные объекты, которые можно объединить общим понятием «техносфера». Технические системы часто ведут себя не так, как это предполагалось при их создании, что также порождает неопределенность. Причем, чем сложнее система, тем выше неопределенность, поскольку в их функционировании задействовано большее число звеньев и связей.

Классификация объектов по сфере, к которой они относятся, является, пожалуй, самым очевидной:

- природные объекты – любые объекты живой и неживой природы, созданные без целенаправленного участия человека;

- человек – конкретные люди создают рукотворные объекты, которые в процессе эксплуатации становятся опасными как для пользователей, так и для населения.

Данные критерии могут применяться для классификации как самих объектов подверженных риску, так и элементов структуры риска (причина, опасное явление, воздействие, потери). Причем элементы одного и того же риска могут попасть в разные категории.

Классификация объектов может также осуществляться по сфере, к которой люди относятся с их материальными и нематериальными интересами, физическими и психическими свойствами в том числе:

- технические объекты – любые объекты, созданные руками человека или с его целенаправленным участием;

- социальные объекты – любые формальные или неформальные объединения людей и социальных объектов более низкого уровня.

Но классификация объектов, как правило, не означает классификации рисков. Хотя для каждой из категорий объектов можно выделить и наиболее характерные риски, действующие на них, но с практической точки зрения наибольший интерес представляет именно группировка самих рисков, действующих на конкретный объект.

В основе риска лежит неопределенность. Специфика технических наук заключается в том, что они исследуют законы этой искусственной природы и их взаимосвязь с естественными законами. Кроме того, техническое познание может не иметь своего объекта исследования в реальности, так как его ещё следует сконструировать.

Природные риски обычно связаны с явлениями в неживой и дикой живой природе, происходящими иногда и с участием человека.

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

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

а) сделать это осознанно, посчитав их необязательными и решив, что ничего неприятного не произойдет;

б) забыть их сделать. В свою очередь подобная забывчивость могла

оказаться следствием особенностей его характера (рассеянности), что относится к немотивированному поведению, или быть вызвана расстройством работы головного мозга. А это уже относится к физическим рискам.

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

Технические риски чаще всего обусловлены непредсказуемостью и (или) неконтролируемым функционированием (поведением или свойствами) технических систем. Неопределенность «поведения» техники может быть обусловлена двумя основными факторами.

Во-первых, техника может проявить свойства, о которых разработчик просто не знал или не мог предвидеть их проявление (например, при использовании асбеста еще не знали о его опасных канцерогенных свойствах).

Во-вторых, 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 допустил нарушение режима эксплуатации).

При классификации рисков нельзя формально подходить к отнесению того или иного риска к категории «технических». Техника проектируется, создается и используется человеком. И если она в нормальных (расчетных) условиях повела себя не так, как предполагалась, то это следствие ошибки или упущения разработчика, изготовителя или эксплуатирующего, либо недостатка знаний указанных лиц о явлениях, лежащих в основе функционирования системы. То есть, строго говоря, почти все аварии можно свести к человеческому фактору. Однако с точки зрения практики управления рисками это не всегда целесообразно.

Для конкретной фирмы, только эксплуатирующей (но не разрабатывающей или производящей) какое-либо оборудование, разумно разделять риски на две категории:

а) риски, причиной которых являются возможные недостатки или особые свойства данного оборудования;

б) риски, причиной которых являются ошибки при ее эксплуатации.

В первом случае, фирма, как правило, не может эффективно управлять этими рисками, поскольку она является лишь «пользователем». Даже если неправильное функционирование оборудования вызвано ошибкой изготовителя, для пользователя это часто не видно, виден только результат. Поэтому в данном случае разумно выделить все не

зависящие от поведения пользователя риски в категорию «технических».

Даже если в неправильной работе техники виноват проектировщик или производитель, представление риска поломки как человеческого фактора, связанного с их поведением, не дает пользователю ничего, кроме психологического ощущения собственной невинности и юридической возможности предъявить ему иск.

Для фирмы, эксплуатирующей какое-либо оборудование, гораздо более логичным с практической точки зрения будет рассматривать технику как самостоятельную систему, функционирующую хотя и под контролем, но обладающую своими свойствами (иногда неизвестными) и способную выйти из-под этого контроля. Это позволит более эффективно анализировать риски, связанные с данным оборудованием, и искать пути защиты от них.

Во втором случае качество эксплуатации во многом зависит от руководства фирмы, подбора и подготовки операторов, полноты и правильности регламентов. И здесь уже причины рисков неожиданного поведения техники лежат больше в человеческой или социальной плоскости, а не в технической.

К примеру, риск поломки компьютера с точки зрения пользователя может быть по-разному классифицирован в зависимости от причин:

- а) поломка из-за ошибки пользователя – человеческий фактор;
- б) поломка из-за дефекта изготовления микросхемы или неправильной сборки – с точки зрения пользователя это технический риск, в причинах которого пользователь не разбирается (и, строго говоря, не обязан разбираться).

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

В области технических рисков можно также столкнуться с рисками, связанными с ошибками и недостатками инструкций и технических регламентов, составленных изготовителем. Фактически реализация риска происходит в результате неправильных действий пользователя. Но если он, совершая эти действия, точно следовал инструкции, то ответственность за наступление риска ложится на составителя регламента. Подобные риски с точки зрения пользователя также разумнее отнести к техническим рискам, а не к «человеческому фактору», связанному с поведением своих сотрудников.

Технический риск – это риск, обусловленный техническими факторами. Технический риск представляет собой комплексный показатель

надежности элементов техносферы и выражает вероятность аварии или катастрофы при эксплуатации машин, механизмов, реализации технологических процессов, строительстве и эксплуатации зданий и сооружений.

Технический риск определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий (регулярной профилактикой оборудования, мер безопасности), возможностью проведения обслуживания и ремонта техники и оборудования собственными силами предприятия.

К техническим рискам относится вероятность потерь:

- вследствие отрицательных результатов научно-исследовательских работ;
- в результате неполного достижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;
- в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет осваивать новые разработки;
- в результате возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проблем;
- в результате сбоев и поломок оборудования.

Также известно, что модернизация и совершенствование (усложнение) технических средств, увеличение числа технических элементов также способствуют снижению их надежности и, соответственно, возрастанию технических рисков. В любой технологической и конструктивной разработке присутствует технический риск, так как опыт может оказаться неудачным, потребуется доработка и доводка.

Таким образом, технические риски могут быть обусловлены:

- ошибками в проектировании;
- недостатками технологии и выбора оборудования;
- недостатками в управлении;
- уровнем квалификации специалистов.

Практическое достижение абсолютной безопасности с технической точки зрения нереально и экономически нецелесообразно. Риски, связанные с недостаточной надежностью технических систем, можно снизить в результате испытаний и доработок оборудования с целью повышения его качества и надежности. Кроме того, технические риски сопровождают строительство новых объектов и их последующую эксплуатацию, то есть строительно-монтажные и эксплуатационные риски.

Технические риски относятся к группе внутренних рисков, так как руководство может оказывать на них влияние, а их возникновение, предупреждение и восстановление оборудования зависит от его усилий в

порядке организации надзора.

10.2. Организация технического и строительного надзора

Энергетическая вооруженность человека позволила резко изменить количественное соотношение живого труда в продукции, работах и услугах, повысить производительность общественного труда и оказать заметное влияние на социальные и культурные условия жизни в развитых странах мира.

В то же время существенно возросли риски жизни и здоровью человека труда и населения вблизи производственных и социально-бытовых объектов. Общество считает своей необходимостью, прежде всего, предупредить технические угрозы и создать условия для защиты человека и окружающей его среды от последствий негативных событий технического характера.

В России 20 мая 2004 г. создана Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор), а также Федеральная служба по надзору в сфере природопользования. Основными функциями Ростехнадзора являются:

- выработка и реализация государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сферах технологического и атомного надзора;

- контроль и надзор в сфере безопасного ведения работ с использованием недр, промышленной безопасности, безопасности при использовании атомной энергии, безопасности электрических и тепловых установок и сетей, безопасности гидротехнических сооружений, безопасности производства, хранения и применения взрывчатых материалов промышленного назначения;

- государственный горный, энергетический и строительный надзор.

Служба руководствуется рядом утвержденных технических регламентов, в частности: о безопасности сетей газораспределения и газопотребления; о безопасности зданий и сооружений; о безопасности машин и оборудования; о безопасности лифтов; о безопасности оборудования для работы во взрывоопасных средах; о безопасности аппаратов, работающих на газообразном топливе; о безопасности оборудования, работающего под избыточным давлением.

Основными направлениями деятельности Ростехнадзора являются: общепромышленный надзор, горный и металлургический надзор,

надзор в угольной промышленности, надзор за оборудованием, работающим под давлением, грузоподъемными механизмами и подъемными сооружениями.

Служба имеет право:

- проводить необходимые расследования, организовывать проведение экспертиз, заказывать проведение исследований, испытаний, анализов и оценок, а также научных исследований;
- осуществлять контроль за деятельностью территориальных органов Службы и подведомственных организаций;
- применять меры ограничительного, предупредительного и профилактического характера, направленные на недопущение и (или) пресечение нарушений юридическими лицами и гражданами обязательных требований и ликвидации последствий нарушений.

Федеральная служба в каждом регионе имеет региональные органы надзора, а также лицензированные экспертные коммерческие компании, которые в соответствии с международным опытом оказывают услуги по надзору юридическим и физическим лицам опытными экспертами на коммерческой основе.

В частности, в сфере строительства создана Служба экспертизы и строительного контроля ООО «Стройэксперт», которая предоставляет весь комплекс услуг по проведению строительной и независимой экспертизы, при этом высококачественный результат заказчику гарантирован, поскольку экспертиза ведется квалифицированными специалистами-экспертами, способными решить любые разногласия между сторонами. Специалисты компании соблюдают конфиденциальность проводимых работ – полученные сведения остаются доступными исключительно рабочей группе и заказчику экспертизы.

10.3. Экспертиза в сфере строительства

Эволюция строительных правил связана с возведением домов, дорог и мостов, которое всегда было сложным и ответственным делом, поэтому неудивительно, что первые нормы и стандарты возникли в далеком одиннадцатом веке. Конечно, на протяжении следующих столетий они были дополнены и изменены. Те нормы, которые мы знаем сегодня, представляют собой эволюционировавший «Свод производственных строительных норм» (конец 20-х годов XX века).

В процессе проектирования и возведения зданий, мостов и дорог архитекторы и строители руководствуются сводом строительных норм и правил, которые утверждены на законодательном уровне, они называются СНиП. Что это за аббревиатура, какова ее роль и назначение стоит знать не только тем, кто занимается строительством, но и всем

остальным людям. Это слово довольно часто встречается в различных статьях, документах и даже в новостных выпусках.

В повседневной жизни наиболее часто упоминают категории СНиП для жилых и общественных домов. Так называют документ, который включает огромное количество различных нюансов, характерных для строительного процесса.

Строительные нормы и правила (СНиП) впервые были приняты в 1955 году и с тех пор неоднократно редактировались. Интересно то, что многие из пунктов актуальны и полезны до сих пор. Довольно активно редакция СНиП осуществлялась в 90-е, 2000-е годы. За двадцать лет было внесено огромное количество уточнений и корректировок не только в текст этого документа, но и в национальные стандарты.

Его пункты затрагивают практически все сферы и этапы проектирования и возведения зданий: иллюстрируют общие положения; описывают нормы проектирования; содержат правила строительства и приема готового объекта; перечисляют сметные нормы и правила.

СНиП касаются разработки проектов жилых и общественных домов, закладки их фундамента, строительства стен (а также лестничных пролетов и клеток), размера и местоположения окон и дверей, а также многих других вопросов. Кроме того, в пунктах документа описаны требования к системам водоснабжения, электрическим сетям, канализации и отоплению. Каждый пункт имеет нумерацию и название.

Понимая даже в общих чертах, что значит СНиП, можно составить более продуктивный диалог с бригадиром ремонтной или строительной бригады, с агентом по недвижимости.

В первом разделе собраны правила, касающиеся организации, управления и экономической стороны строительства. Здесь расписаны требования к главному инженеру или архитектору проекта, указано, кто должен контролировать ход работ.

Второй раздел самый большой, он освещает нормы проектирования. Здесь есть подразделы, связанные с безопасностью, бетонными, металлическими и другими конструкциями и кровлями, инженерными сетями и системами, транспортом, гидротехническими сооружениями, а также с градостроительством.

Третий раздел описывает порядок организации производства и приемки работ.

Четвертый перечисляет существующие сметные нормы.

В пятом разделе содержится важнейшая информация, которая позволяет рассчитать количество материалов для постройки определенного объекта. Кроме того, здесь есть нормы затрат рабочей силы и строительного инструмента. В соответствии с положениями СНиП компания ООО «Стройэксперт» осуществляет надзор за технической

стороной исполнения подрядчиком строительного заказа и оценку качества работы непосредственно в процессе выполнения. В этом случае строительный контроль проводится поэтапно, с изучением и оценкой результатов по завершению каждого этапа строительства. Строительная экспертиза проводится в удобное для заказчика время и в строго оговоренные с ним сроки.

Для строительного-технического обследования используются проверенные методики и технологии работы, поэтому компания ООО «Стройэксперт» гарантирует качество и достоверность технических данных. Именно поэтому при необходимости осуществления экспертизы необходимо обращаться к квалифицированным специалистам компании ООО «Стройэксперт».

Могут выполняться следующие основные заказы:

- судебная экспертиза;
- технический надзор;
- составление смет;
- инжиниринг;
- строительное обследование зданий;
- строительное обследование квартир;
- оценка состояния объекта при продаже;
- независимая оценка стоимости;
- контроль и экспертиза строительства;
- проведение экспертиз смет и проектов;
- разрешение технических, инженерных проблем;
- рекомендации правоведов, инженеров-строителей, архитекторов;
- поиск исполнителей (архитектура, строительный подряд);
- решение конфликтов, правовая поддержка.

Компания ООО «Стройэксперт» проводит экспертизу следующих видов строительных работ:

- исследование, изучение и рецензирование выводов экспертных организаций;
- разработка пакета исполнительных документов для проведения строительных работ на объекте;
- разработка и оценивание пакета сметной документации строительства;
- контроль хода ремонта и строительства при возникновении спорных ситуаций между заказчиком и подрядчиком;
- обследование объектов строительства и ремонта для последующего составления заявлений, исков, претензий;
- выявление причин, повлекших за собой повреждение/разрушение объектов и конструкций;
- оценивание стоимости ущерба от залива или пожара;

- оценку законного обоснования цены на ремонтно-строительные и проектные работы;
- рассмотрение обоснованности увеличения стоимости по осуществлению работ на объекте;
- оценку качества проведенных работ для обоснованности уменьшения стоимости;
- оценивание объемов и стоимости ремонтных работ для подтверждения цены на строительство;
- обследование конструкций с целью оценки состояния их несущей способности и пригодности для дальнейшей эксплуатации.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Классификация объектов в техносфере.
2. Специфика технических наук.
3. Потери от технических рисков.
4. Строительные нормы и правила (СНиП).
5. Функции Ростехнадзора.
6. Основные направления деятельности Ростехнадзора.
7. Экспертиза в сфере строительства.

Глава 11 ТЕХНОГЕННЫЕ РИСКИ

11.1. Природа техногенных происшествий

Естественным спутником развития научно-технического прогресса становятся техногенные риски, обусловленные производственными отношениями человека, а также использованием освоенной части природной среды. Совокупность искусственных объектов на Земле, а также в околоземном космическом пространстве, созданном человеком из вещества окружающей его неживой и частично живой природы составляют материальную базу производственной, экономической и социальной базы развития современного общества.

Научные знания и созданная материальная база послужили основой технического прогресса и роста благосостояния людей в обеспечении продуктами питания, одеждой и предметами быта и благоустроенного жилища, возможности быстрого преодоления расстояния.

Вместе с тем в течение XX и начале XXI века возникли многочисленные трудноразрешимые глобальные проблемы, в том числе: ухудшилась экологическая обстановка, появились предпосылки к нарушению экологического равновесия в окружающей природной среде, повысилась частота аварий и техногенных катастроф с тяжелыми последствиями.

В соответствии с Федеральным законом «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» под аварией понимается разрушение сооружений и (или) технических устройств, неконтролируемый взрыв и (или) выброс опасных веществ. Согласно ГОСТ Р 22.0.05-94 авария – это опасное техногенное происшествие, создающее на объекте, определенной территории или акватории угрозу жизни и здоровью людей и приводящее к разрушению зданий, сооружений, оборудования и транспортных средств, нарушению производственного или транспортного процесса, а также к нанесению ущерба окружающей природной среде.

Под техногенной катастрофой понимается крупная авария, повлекшая за собой человеческие жертвы, ущерб здоровью людей, разрушение либо уничтожение объектов, материальных ценностей в значительных размерах, а также приведшая к серьезному ущербу окружающей природной среде (ГОСТ Р 22.0.10-96).

Введено также понятие «инцидент», под которым имеется в виду отказ или повреждение технических устройств, применяемых на опасном производственном объекте, отклонение от режима технологического процесса, нарушение нормативных правовых положений и нормативных технических документов, устанавливающих правила ведения работ на опасном производственном объекте.

В зависимости от отрасли чрезвычайные техногенные события имеют специфические наименования, например, дорожно-транспортные происшествия, крушения поездов, пожары различной интенсивности (отдельный, сплошной, огневой шторм), аварии химической опасности, радиационные аварии и происшествия.

В зависимости от степени своей работоспособности объекты могут находиться в нескольких возможных ситуациях:

- нормальные условия работы (эксплуатации);
- нарушение нормальных условий работы (эксплуатации);
- проектная аварийная ситуация;
- запроектная аварийная ситуация;
- гипотетическая авария.

При нарушении нормальных условий эксплуатации требуется остановка объекта или его части для ликвидации отклонения. Проектная аварийная ситуация означает появление предпосылок к авариям, при этом предусматривается срабатывание специализированной системы технологической безопасности при одном отказе оборудования или одной ошибке оператора. Запроектные аварии связаны с более чем одним отказом системы. Гипотетические аварии связаны с отказом всей системы, характеризуются весьма малой вероятностью, но значительными последствиями.

К опасным или потенциально опасным объектам относятся объекты, где:

- получают, используются, перерабатываются, образуются, хранятся, транспортируются, уничтожаются следующие опасные вещества: воспламеняющиеся, окисляющие, горючие, взрывчатые, токсичные, высокотоксичные, а также вещества, представляющие опасность для окружающей природной среды;

- используется оборудование, работающее под давлением;

- используются стационарно установленные грузоподъемные механизмы, эскапаторы, канатные дороги, фуникулеры;

- получают расплавы черных и цветных металлов и сплавы на основе этих расплавов;

- ведутся горные работы, работы по обогащению полезных ископаемых, а также работы в подземных условиях.

Опасные объекты делятся на семь групп по признаку характера чрезвычайных ситуаций:

- транспортные системы – железнодорожные, автотранспортные, авиационные, морские, речные, транспортные космические и трубопроводные, аварии на которых чреваты, прежде всего, разрушением транспортных средств, сопровождаемым человеческими жертвами и материальным ущербом;

- пожаровзрывоопасные объекты, на которых производятся и хранятся, транспортируются взрывоопасные вещества и вещества, способные при определенных условиях к возгоранию или взрыву;

- химически опасные объекты, аварии на которых могут сопровождаться выбросом аварийно-химически опасных веществ;

- радиационно-опасные объекты, аварии на которых могут вызвать утечку (выброс) радиоактивных веществ;

- биологически опасные объекты, несущие потенциальную угрозу утечки биологически опасных веществ;

- гидродинамически опасные объекты, на которых при разрушении гидротехнических сооружений возможно образование волн прорыва и затопление обширных территорий;

- объекты инфраструктуры по обеспечению жизнедеятельности хозяйственных объектов и жизнеобеспечению населения, аварии на которых могут парализовать хозяйственную деятельность, осложнить условия жизни населения и вызвать различного рода экологические загрязнения.

11.2. Оценка опасности техногенного риска

Управление техногенным риском должно обеспечить безопасность

человека, его жизнедеятельность и окружающую среду. При этом учитывается защищенность персонала, населения прилегающих территорий и окружающей среды. Степень опасности оценивается риском как мерой опасности: чем выше риск, тем меньше безопасность; снижение риска требует существенных затрат.

Безопасность может достигаться принятием мер по организации производства или снижением риска до разумно достижимого уровня при проектировании и строительстве объектов. Обычно устанавливается уровень приемлемого риска. При этом для отдельных категорий персонала, в частности силовых структур, опасность выше по сравнению с другими видами профессиональной деятельности. Для категорий военнослужащих, подвергающихся повышенному риску, предусматриваются социально-экономические компенсации дополнительных факторов риска, например, надбавки к денежному содержанию, дополнительный отпуск, санаторно-курортное лечение.

При экспертизе проекта он может быть отвергнут из-за недопустимого риска, могут быть приняты особые меры защиты или предусматриваться компенсации. В целях снижения риска осуществляется мониторинг, ограничения, защита.

Мониторинг – это постоянный сбор информации, наблюдение и контроль за объектом, включающий процедуры анализа риска, измерения параметров технологического процесса, выбросов вредных веществ, состояния окружающей среды на прилегающих к объекту территориях.

Ограничения – заключаются в формировании лимитов для персонала временных и пространственных параметров производственных процессов и условий работы, связанных с источниками опасности, а для населения – в установлении санитарно-защитных зон для исключения воздействия вредных факторов при нормальной эксплуатации объекта и поражающих факторов при аварии.

Защита – это принятие специфических для рассматриваемого объекта мер безопасности и мер защиты. Меры безопасности препятствуют возникновению ситуаций, когда персонал может подвергнуться воздействию вредных и поражающих факторов, сопровождающих нормальную работу объекта. Меры защиты – это физические барьеры на пути распространения вредных и поражающих факторов при нормальной эксплуатации и в случае аварий.

Защита является составной частью мер обеспечения безопасности, представляет собой комплекс специфических мероприятий и проводится с целью обеспечения сохранности жизни и здоровья персонала и населения, целостности и функциональных возможностей материальных объектов и окружающей среды. Сущность защиты – в возведении

физических барьеров, которые препятствуют доступу вредных воздействий к защищаемому объекту, будь то человек, сооружение или природный комплекс, снижают уровень этого воздействия или нейтрализуют его.

Управление техногенным риском или безопасностью профессиональной деятельности сводится к разработке и реализации программ по предотвращению аварий и снижению их возможных последствий с целью достижения приемлемого уровня риска.

11.3. Меры управления опасными объектами

Реальными мерами по управлению техногенными рисками могут быть:

- мониторинг состояния опасных объектов;
- прогнозирование возможности чрезвычайных ситуаций техногенного характера и оценка степени риска;
- рациональное размещение опасных объектов;
- предотвращение аварий и техногенных катастроф путем повышения технологической безопасности производственных процессов и эксплуатационной надежности оборудования;
- разработка и реализация инженерно-технических мер по снижению возможных потерь и ущерба от чрезвычайных ситуаций на конкретных объектах;
- подготовка объектов экономики и систем жизнеобеспечения к работе в условиях чрезвычайных ситуаций;
- декларирование промышленной безопасности и лицензирование видов деятельности в области промышленной безопасности;
- проведение государственной экспертизы в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций;
- проведение государственного надзора и контроля по вопросам техногенной безопасности;
- страхование техногенных рисков;
- информирование населения о потенциальных угрозах на территории проживания;
- осуществление мер защиты персонала и населения, проживающего на территориях, прилегающих к потенциально опасным объектам;
- поддержание в готовности органов управления, сил и средств, предназначенных в случаях аварий для проведения аварийно-спасательных и других неотложных работ.

Эксплуатация подъемно-транспортных машин и механизмов

(ПТМ) связана с вероятностью появления опасных и вредных производственных факторов, воздействие которых на работающих может привести к снижению работоспособности, травме, другому внезапному ухудшению здоровья или смерти. Поэтому уже на этапе проектирования, конструирования и изготовления машин должны закладываться свойства, обеспечивающие безопасность труда при их монтаже, демонтировании и эксплуатации в условиях, установленных нормативно-технической документацией.

Требования к ПТМ установлены рядом нормативных документов, базирующихся на Федеральном законе № 116-ФЗ от 21.07.97 г. «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», в частности, Правилами устройства и безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов (ПБ 10-382-00), Требованиями к проектированию и изготовлению грузоподъемных кранов-манипуляторов, Правилами устройства и безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов-манипуляторов (ПБ 10-257-98), Правилами устройства и Правилами устройства и безопасной эксплуатации подвесных канатных дорог (ПБ 10-39-93), Основными требованиями безопасности к ограничителям грузоподъемности электрических мостовых и козловых кранов (РД 10-118-96) и др.

Государственный надзор за подъемно-транспортными машинами с 2004 г. поручен Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзору). Она является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим в числе прочих функции по принятию нормативных правовых актов, контролю и надзору в сфере промышленной безопасности и безопасности производства, получив эти функции от упраздненной Федеральной службы горного и технического надзора (Госгортехнадзора).

На местах Ростехнадзор имеет территориальные инспекции, непосредственно взаимодействующие с юридическими и физическими лицами, работающими в области производства, монтажа и эксплуатации ПТМ. Они регистрируют грузоподъемные машины, проводят проверки соблюдения требований законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов, норм и правил в установленной сфере деятельности. Ростехнадзор, являясь федеральным органом исполнительной власти, специально уполномоченным в области промышленной безопасности, сотрудничает с Федеральной службой по надзору в сфере транспорта (Ространснадзором).

Во всех поднадзорных организациях, связанных с железнодорожным транспортом, Ространснадзору поручены:

- надзор за монтажом, наладкой, обслуживанием и ремонтом, тех-

ническим диагностированием и безопасной эксплуатацией оборудования, работающего под давлением, и подъемных сооружений;

- проведение технического расследования причин аварий при эксплуатации оборудования, работающего под давлением и подъемных сооружений на железнодорожном транспорте.

Ответственность за содержание подъемных сооружений в исправном состоянии на предприятии должна быть возложена на одного инженерно-технического работника. В его обязанности входит:

- содержание грузоподъемных машин, съемных грузозахватных приспособлений, тары и крановых путей в исправном состоянии;

- обслуживание и ремонт грузоподъемных машин обученным и аттестованным персоналом, а также проведение периодической проверки знаний и инструктаж обслуживающего персонала;

- контроль за выполнением крановщиками и ремонтным персоналом требований производственных инструкций по обслуживанию грузоподъемных машин;

- своевременная подготовка грузоподъемных машин к техническому освидетельствованию, а также подготовка к обследованию кранов, отработавших нормативный срок службы;

- вывод в ремонт грузоподъемных машин согласно графику;

- соблюдение марочной системы при эксплуатации мостовых кранов;

- выполнение предписаний органов технологического надзора;

- допуск в эксплуатацию вновь установленного крана только после проведения технического освидетельствования, наличия разрешения на эксплуатацию, записанного в паспорт крана, и обученного обслуживающего ремонтного персонала;

- подготовка машины к техническому освидетельствованию.

Особое внимание ответственным специалистом должно быть уделено приборам безопасности. При их осмотре он обязан проверять:

- установку концевого выключателя механизма подъема: зазор между грузозахватным органом после его остановки и упором должен составлять для грузоподъемных машин не менее 200 мм, для электродеталей – не менее 50 мм;

- установку концевого выключателя механизма передвижения: отключение его двигателя должно происходить на расстоянии до упора, составляющем не менее половины пути торможения механизмов, а у башенных, порталных и козловых кранов и мостовых перегружателей – не менее полного пути торможения;

- действие ограничителя грузоподъемности контрольным грузом: он должен автоматически отключать механизмы подъема груза и изме-

нения вылета в случае подъема груза, масса которого превышает номинальную грузоподъемность более чем на 10% (для башенных кранов с грузовым моментом до 20 т/м и порталных кранов – более чем на 15%, для кранов мостового типа – более чем на 25%);

- правильность установки шкалы указателя грузоподъемности и вылета стрелы.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Авария как опасное техногенное происшествие.
2. Техногенная катастрофа.
3. Степени работоспособности объектов.
4. Опасные и потенциально опасные объекты.
5. Группы по признаку характера чрезвычайных ситуаций.
6. Оценка опасности техногенного риска.
7. Меры управления опасными объектами.

Глава 12

РИСКИ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

12.1. Влияние человеческого фактора на трудовые риски

Материальные и духовные ценности создаются трудом человека с использованием природных ресурсов, которые созданы без участия человека и являются первоисточником жизни на земле. Человек в процессе труда вынужден открывать и изучать действующие в природе законы и имеет ограниченные возможности влиять на природу. Поэтому основной источник неопределенности, связанный с природными явлениями, вызван, прежде всего, недостаточным уровнем ее познания. Большинство природных процессов и факторов в силу их малой изученности до сих пор рассматриваются как случайные.

Несмотря на то, что человек является частью живой природы, он обладает волей и достаточной самостоятельностью, поэтому способен сам творить как полезные результаты, так и совершать необдуманные рискованные действия с неблагоприятными последствиями. Каждый человек в процессе жизни и труда самостоятельно совершает различные поступки, поэтому может рассматриваться другими людьми как источник неопределенности и риска с учетом «человеческого фактора».

Основными причинами рисков являются:

а) природные явления (естественные тектонические процессы, атмосферные процессы, гидрологические процессы, солнечная активность и т.д.);

б) неконтролируемые действия или свойства представителей биосферы (действия диких животных, микроорганизмов, свойства растений и т.д.) в естественных условиях;

в) поступки конкретных людей, действующих как самостоятельные биологические существа, наделенные волей и сознанием.

Поступки в данном случае трактуются достаточно широко и включают не только осмысленные действия, но и физические реакции, свойства организма, произвольные действия и т.д. Риски, связанные с человеческим фактором, часто вызывают неопределенность, связанную с количеством и качеством продукции, работ и услуг в процессе труда в результате неконтролируемого поведения конкретных людей.

В человеке одновременно присутствует физическая (тело) и психическая (душа) составляющие. В свою очередь, в последней протекают осознанные и неосознанные процессы. В зависимости от того, к какой из указанных составляющих относятся причины неопределенности, риски «человеческого фактора» могут быть классифицированы следующим образом:

а) физиологические риски, причинами реализации которых являются физиологические реакции и свойства организма конкретного человека. К ним могут относиться 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 – то есть смерть;

б) поведенческие риски, причинами реализации которых являются решения и поступки конкретных людей, действующих в процессе труда как самостоятельное физическое лицо.

В свою очередь в зависимости от наличия в поступках людей воли и осознания последствий среди поведенческих рисков можно выделить:

- риски, обусловленные мотивированными решениями и поступками, то есть ситуации, когда человек совершает поступок осознанно в своих интересах, например, совершает кражу или не уплачивает очередной взнос по кредиту, что создает возможные опасные последствия для другого субъекта – утрату ценной вещи или неполное получение средств;

- риски, обусловленные немотивированными поступками, когда человек совершает действия, имеющие нежелательные последствия, как для других, так и для него самого. Такое происходит непреднамеренно или, как любят говорить, случайно. Типичными представителями данной категории причин являются всевозможные ошибки и упущения в работе.

Здесь также можно было бы применить и более тонкую психологическую или юридическую классификацию поведения людей в зависи-

мости от их намерений и осознания возможных последствий в процессе труда и степень ответственности в соответствии с положениями Уголовного кодекса РФ.

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

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

В процессе существования человечества люди со схожими интересами объединяются и создают так называемые социальные системы (группы, общества), к которым, в частности, относятся семья, партия и государство. В рамках данных систем отдельный человек уже может вести себя не как обособленное, самостоятельное лицо, а действовать в интересах всей системы. И неопределенность в таких случаях обусловлена именно поведением, реакциями, интересами этих социальных групп, а не отдельных их членов. Таким образом, выстраивается следующая группировка рисков по области их возникновения с учетом человеческого фактора:

- природные риски;
- риски, связанные с человеческим фактором;
- технические риски;
- риски социума (социально-экономические риски).

Первичным производственным социальным организмом является трудовой коллектив, качественной характеристикой которого признается показатель трудового потенциала. Трудовой потенциал – это возможность качественно выполнять определенные функции (задачи) при благоприятных условиях труда внутри коллектива и рациональном взаимодействии с внешней средой. Потенциал работника определяется природными (генетическими) качествами и накопленным практическим опытом работы с получением положительных результатов труда.

Оценка трудового потенциала коллектива складывается из сочетания основных качеств и результатов труда руководящего состава и ключевых специалистов. Основными элементами трудового потенциала являются: профессионализм, работоспособность, творчество, коммуникабельность и нравственность. Каждый элемент трудового потенциала определяет как производительность общественного труда, так и

кадровые риски в результате некачественного подбора состава трудового коллектива, а также стиля руководства.

Профессионализм – сочетание общих и специальных знаний, опыта и квалификации, умений и навыков, приобретенных в процессе работы в конкретной организации в специфических условиях ее функционирования:

- уровень интеллекта, современность мышления, умение самостоятельно принимать и реализовывать решения;
- способность находить главное звено, концентрировать силы и средства, преодолевать препятствия;
- организованность и распорядительность, выдержка и настойчивость в достижении поставленных целей;
- широта взглядов, природное чувство нового, умеренный оптимизм, активность поведения в сложной ситуации;
- способность предвидения, гибкость реакции, умелое сочетание текущих и перспективных задач;
- требовательность к себе и партнерам по труду, готовность оказать помощь и терпимость к трудностям, природное чувство юмора;
- надежность в работе, обязательность во взаимоотношениях, объективность оценки обстановки и справедливость.

Недостаточный профессионализм следует считать одним из основных факторов кадрового риска, который оказывает влияние на качество принимаемых управленческих решений и готовность их реализовать с минимальными рисками.

Работоспособность – это степень соответствия характеристик работника физическим и эмоциональным нагрузкам, которые обусловлены особенностями сферы производственной деятельности и морально-психологическим климатом в трудовом коллективе:

- состояние здоровья, прогноз возрастных изменений с учетом образа жизни и наличия вредных привычек;
- уровень умственного и физического напряжения на выполняемой должности, предрасположенность к профессиональным заболеваниям;
- реакция на взаимоотношения внутри трудового коллектива, сдержанность, готовность к взаимопониманию и взаимопомощи;
- способность рационально взаимодействовать с внешней средой, эмоциональная устойчивость в стрессовых ситуациях;
- интенсивность влияния на физическое и психологическое состояние организма эргономики конкретного рабочего места;
- реальные результаты специальных тестов на свойства памяти, быстроту реакции, выносливость организма в соответствии с требованиями профессии и выполняемых работ;

- динамика изменений состояния организма по фактическим данным периодических медицинских освидетельствований.

Плановая аттестация кадровых ресурсов имеет цель не только определить уровень профессионализма руководящего состава и специалистов с учетом риска качественного выполнения служебных задач, но и соответствие работников занимаемым должностям, а также выполняемым работам. В частности, одним из выводов по аттестации может быть «несоответствие занимаемой должности или выполняемой работе», что в ряде случаев является следствием низкой работоспособности с последующим понижением в должности или увольнением в двухмесячный срок.

Творчество – это особые свойства личности генерировать новые идеи и находить инновационные способы действий в нестандартных ситуациях. Основные показатели творческих способностей личности:

- природные особенности рационального интуитивного или логического мышления;
- склонность к непрерывному самообразованию, пополнению общих и специальных знаний, научное любопытство;
- широкий круг профессиональных научных и практических интересов, взрывная творческая активность;
- природный талант предвидения тенденций развития и прогнозирования перспектив изменений ситуации;
- нестандартность подходов при выработке альтернативных вариантов решений за счет интуиции и продуктивного использования накопленного жизненного опыта;
- умения синтезировать разносторонние знания при генерировании инновационных идей и технологий;
- навыки оптимизации функционирования сложных систем на основе накопленных энциклопедических знаний.

Творчество нередко соседствует с авантюрными наклонностями личности, поэтому каждое предлагаемое нововведение должно проходить коллективную экспертизу на предмет наличия дополнительного риска.

Коммуникабельность – это способность личности к продуктивному деловому сотрудничеству и рабочему взаимодействию в интересах согласованного использования ресурсов и достижения целей организации.

Показатели коммуникабельности:

- генетические или приобретенные качества общительности личности при сохранении этики и достоинства собеседника;
- способности быстрого и продуктивного налаживания делового

взаимодействия в труде, независимо от социального статуса собеседника;

- навыки оптимального отбора важной и срочной информации в условиях информационного бума;

- искусство краткости и четкости устной речи при формулировании идеи и передаче делового сообщения;

- ораторские способности, эффективность невербальных коммуникаций, харизматические лидерские качества личности;

- навыки грамотного оформления деловых документов и ясной постановки задач исполнителям;

- умение правильно понимать людей и объективно разбираться в людях по результатам анализа получаемой от них информации.

Практический опыт свидетельствует о длительном и трудном процессе налаживания деловых коммуникаций внутри трудового коллектива и с внешней средой, а испортить деловые отношения достаточно просто, что представляет собой один из существенных рисков человеческого фактора.

Нравственность – это совокупность моральных норм и духовных ценностей, способствующих длительной и успешной работе в избранной сфере деятельности. Показатели нравственности:

- устойчивые внутренние личностные этические предпочтения, такие как честность, трудолюбие, порядочность и умеренная принципиальность;

- уважение к коллективистским ценностям, доброжелательность и готовность к оказанию бескорыстной помощи в трудной ситуации;

- активная жизненная позиция, стремление к длительной и эффективной работе в избранной профессии и данном трудовом коллективе;

- твердость и неподкупность характера, четкое разграничение добра и зла, истинное осознание гордости и постыдности поступков;

- открытость позиции, предсказуемость поведения в стрессовой ситуации, осознанность поступков;

- взаимная требовательность и поддержка, корректность и беспристрастность оценки, ответственность за слова и поступки;

- зрелость трудового коллектива, взаимное уважение сотрудников и взаимообогащение личностных качеств.

Рыночные отношения накладывают определенный отпечаток на нравственные качества личности в условиях конкурентной среды, особенно в период первичного накопления капитала. Остается надеяться, что в формировании цивилизованных собственников и честная конкуренция со временем станет основой современного социального российского общества.

Показатели трудового потенциала непосредственно оказывают влияние на результативность коллективного труда с учетом «человеческого фактора», а также на сложность процесса управления трудовыми коллективами.

12.2. Организация управленческого труда

Руководитель трудового коллектива имеет право принимать управленческие решения. Это право сочетается с обязанностью в полной мере отвечать за результаты действий (бездействий) в условиях кризисных ситуаций, связанных с определенными рисками.

Концентрация власти и ответственности в одних руках приводит к высоким физическим, интеллектуальным и эмоциональным нагрузкам на руководителя трудового коллектива, что может привести к несвоевременной его реакции на изменения рыночной ситуации, снижению качества управленческих решений и необоснованным рискам.

Действенным способом снижения риска от влияния «человеческого фактора» считается практика делегирования полномочий и ответственности с высших уровней управления на низшие, что при недостаточной подготовленности к преемственности руководства может оказаться дополнительным риском.

Руководитель в целях эффективного использования потенциальных способностей членов трудового коллектива должен максимально передавать подчиненным полномочия по управлению. Для этого требуется качественный подбор подчиненных, их обучение и проверка на практической работе при соблюдении ряда рекомендаций.

Во-первых, вначале следует определить полный перечень своих функций как руководителя, включая и «иллюзию власти» в виде разрешенных, но официально не переданных полномочий со стороны старшего руководителя.

В результате выявляются многочисленные второстепенные задачи, которые подлежат первоочередной передаче подчиненным, включая сбор и обобщение информации, подготовку вариантов решений, разработку проектов документов, оформительские работы, доведение задач до исполнителей и контроль исполнения.

Руководитель трудового коллектива, который пытается все задачи выполнять самостоятельно в виду недоверия подчиненным или ошибочного мнения, что все сделает лучше подчиненных, обычно перегружен второстепенной работой, при этом качество управления и результативность коллективного труда снижается.

Во-вторых, руководителю требуется учитывать степень контроля со стороны старшего руководства. Задачи, которые находятся под контролем руководства в виду их особой важности и риска, необходимо выполнять лично и не передавать их подчиненным или же решать коллективно, но возглавлять рабочую группу должен руководитель и постоянно знать состояние дел.

Отсутствие контроля со стороны старшего начальника дает свободу выбора, однако запрещается поручать подчиненным особо ответственные и рискованные задачи, требующие безошибочности действий. Не рекомендуется также передавать подчиненным сложные задачи, так как независимо от того, кто выполняет работу, ответственность за результаты ее выполнения остается за руководителем.

В-третьих, перед передачей полномочий подчиненным следует изучить их способности и компетентность, проверить готовность и желание принять дополнительные обязанности. Особое внимание обращается на анализ результатов работы и уверенность поведения в сложных и рискованных ситуациях, умение организовать работу группы исполнителей, стремление участвовать в управлении и брать на себя ответственность за общие результаты коллективного труда.

Делегирование полномочий по управлению подчиненным не только освобождает руководителя от выполнения второстепенных задач, но является одним из способов подготовки руководящих кадров из сотрудников, которые обладают соответствующими задатками, однако еще не имеют достаточного практического опыта по руководству коллективным трудом.

Оказание доверия подчиненным в практической руководящей работе позволяет им также сформировать устойчивые черты характера, накопить организаторские способности, проявить имеющиеся лидерские качества и работоспособность, проверить честность.

В-четвертых, руководитель может применять различные формы привлечения подчиненных к управлению подчиненными, включая полное и самостоятельное выполнение должностных управленческих функций руководителями всех нижестоящих уровней, контроль и оценку качества управления. Особое значение следует уделять формированию временных рабочих (творческих) групп во главе с инициативными и квалифицированными сотрудниками, подбору состава групп с учетом квалификации, пожеланий и добровольного согласия их участников. При этом происходит выявление неформальных лидеров, оказание им доверия и помощи в накоплении организаторских навыков, формирование команды руководителей и специалистов, способных самостоятельно и эффективно действовать в сложных ситуациях.

В-пятых, молодым руководителям и специалистам, а также сотрудникам, выполняющим дополнительные делегированные полномочия, необходимо оказывать своевременную и тактичную помощь при выявлении ошибок или снижении качества работы путем выявления ранних признаков и критического индивидуального разбора каждой ошибки, анализа причин и путей устранения просчетов.

Типовые ошибки подлежат обсуждению в индивидуальном порядке, следует вести совместный поиск способов их устранения и исключения в будущем. Отстранять исполнителей от переданных им полномочий необходимо лишь в исключительных случаях, когда имеется угроза срыва заданий или нанесения ущерба трудовому коллективу.

В-шестых, выбираются способы и средства стимулирования подчиненных за участие в управлении, комбинируя материальные и моральные стимулы, предоставление способным сотрудникам самостоятельности в выборе тактики достижения целей. Основным способом стимулирования подчиненных за образцовое выполнение делегированных полномочий может быть оказание помощи в планировании и реализации будущей деловой карьеры на основе накопленного опыта управленческого труда и расширения их кругозора путем освоения организационных связей.

Вначале подчиненным поручаются несложные самостоятельные задачи с выдачей исчерпывающих инструкций, затем постепенно усложняются поручения, оказывается помощь и поддержка с поощрением каждого, даже самого небольшого успеха.

В-седьмых, устанавливается рациональная степень контроля качества выполнения передаваемых полномочий с учетом важности решаемых задач и накопленного опыта передачи полномочий подчиненным. При выявлении случаев злоупотреблений должностными или делегированными реальными полномочиями или расточительного использования ресурсов должна исключаться возможность пользования «иллюзией власти», повышается жесткость контроля выполнения должностных полномочий по мере снижения результативности управления подчиненными.

Негативное влияние на качество управления персоналом оказывают недостаточные организаторские способности руководителя трудового коллектива, его неумение или нежелание рационально распределить элементы управленческого труда среди подчиненных. В частности, препятствия в делегировании полномочий подчиненным нередко обусловлены пятью причинами:

- заблуждением – «я как руководитель сделаю эту работу лучше, чем мои подчиненные», что не всегда верно, так как повседневные технические элементы управленческого труда подчиненные, чаще всего,

выполняют лучше руководителя;

- отсутствие способности руководить и отделить перспективные направления управленческого труда от повседневной работы по сбору и переработке информации;

- недоверие к подчиненным, что снижает их инициативу и уверенность в себе, препятствует росту их квалификации;

- боязнь риска, которая во многом зависит от качества подбора персонала и его соответствия занимаемой должности;

- отсутствие эффективного механизма контроля на основе обратной связи руководителя с подчиненными.

Следует вспомнить известную истину: кто хочет делать дело – ищет способ, кто не хочет делать дело – ищет причину.

12.3. Государственный надзор над трудовыми рисками

Стабильность социально-экономического развития страны определяется, прежде всего, занятостью трудоспособного населения и состоянием трудовых отношений. Надзор за трудовыми рисками осуществляет Государственная инспекция труда как орган Федеральной службы по труду и занятости с функциями по государственному надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства и нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

В соответствии с действующим законодательством Инспекция осуществляет следующие полномочия:

- государственный надзор и контроль за соблюдением трудовых отношений, ведением учета несчастных случаев на производстве;

- осуществление проверки, обследования и выдачи обязательных для исполнения предписаний об устранении выявленных нарушений, привлечения виновных к ответственности и восстановлению нарушенных трудовых прав граждан;

- информирование и консультирование работодателей и работников по вопросам соблюдения трудового законодательства и нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- обобщение практики применения и анализ причин нарушений трудового законодательства, норм трудового права, а также подготовку соответствующих предложений по их совершенствованию;

- анализ состояния и причин производственного травматизма и разработка предложений по его профилактике, участие в расследовании несчастных случаев на производстве или проведение его самостоятельно;

- информирование общественности о выявленных нарушениях трудового законодательства;

- направление в органы исполнительной власти, правоохранительные органы и в суды информацию о фактах нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- принятие мер по привлечению квалифицированных экспертов к охране здоровья и безопасности работников во время их работы, а также влиянии материалов и методов труда на состояние здоровья и безопасность работников;

- прием и рассмотрение заявлений, писем, жалоб и других обращений граждан о нарушениях их трудовых прав, принятие мер по устранению выявленных нарушений и восстановлению нарушенных прав.

Инспекция труда имеет право:

- запрашивать у органов исполнительной власти, органов прокуратуры, судебных органов и организаций и получать от них необходимую информацию;

- создавать совещательные и экспертные органы (советы, комиссии, группы) в сфере труда;

- участвовать в мероприятиях по международному сотрудничеству;

- организовывать проведение испытания, экспертизы, анализы и оценки, а также научных исследований по вопросам осуществления надзора и контроля;

- привлекать научные и иные организации, ученых и специалистов.

Инспекторы труда имеют право:

- беспрепятственно в любое время суток при наличии удостоверения установленного образца посещать в целях проведения инспекции организации всех организационно-правовых форм и форм собственности работодателей – физических лиц;

- запрашивать у работодателей и органов исполнительной власти и получать от них документы, объяснения, информацию, необходимые для выполнения надзорных и контрольных функций;

- расследовать в несчастные случаи на производстве;

- предъявлять работодателям обязательные для исполнения предписания об устранении нарушений трудового законодательства; восстановлении нарушенных прав работников, привлечении виновных к дисциплинарной ответственности или об отстранении их от должности;

- составлять протоколы и рассматривать дела об административных правонарушениях, подготавливать и направлять в правоохранительные органы и в суд другие материалы (документы) о привлечении виновных к ответственности;

- выступать в качестве экспертов в суде по искам о нарушении трудового законодательства;

- изымать для анализа образцы используемых или обрабатываемых материалов и веществ, составлять соответствующий акт;
- требовать от работодателя принятия мер по устранению обнаруженных в ходе проверок нарушений и недостатков в каком-либо сооружении, оборудовании или в организации труда, которые они имеют основание считать угрожающими здоровью или безопасности работников;
- выдавать предписания об отстранении от работы лиц, не прошедших в установленном порядке обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочих местах и проверку знания требований охраны труда;
- запрещать использование не имеющих сертификатов соответствия или не соответствующих государственным нормативным требованиям охраны труда (в том числе требованиям технических регламентов) средств индивидуальной и коллективной защиты работников;
- направлять в суды при наличии заключений государственной экспертизы условий труда требования о ликвидации организаций или прекращении деятельности их структурных подразделений вследствие нарушения требований охраны труда.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Риски, связанные с человеческим фактором.
2. Физиологические риски.
3. Поведенческие риски.
4. Трудовой потенциал.
5. Рекомендации по делегированию полномочий подчиненным.
6. Функции Государственной инспекции труда.
7. Права государственного инспектора.

Раздел 5

УСТРАНЕНИЕ ИЛИ МИНИМИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УЩЕРБА

Глава 13

СПОСОБЫ СНИЖЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РИСКОВ

13.1. Сущность рисков потребителя

Рыночные отношения ориентированы преимущественно на удовлетворение нужд, потребностей и запросов населения в продукции, работах и услугах. При этом рыночный спрос в условиях рынка покупателя,

когда рынок насыщен товарами и потребитель имеет возможность осуществить выбор нужного ему товара по соотношению качество – цена, во многом зависит от его качества. В то же время риски потребителя чаще всего обусловлены его претензиями к качеству товара.

Качество товара считается явлением многозначным и трудноуловимым, может оцениваться целым комплексом потребительских свойств (см. табл. 13.1). Одним из основных качеств товара считается его производительность, которая вызывает у потребителя чувство удовлетворения или разочарования, когда заявленные характеристики в реальности не соблюдаются, что отражается на функциональном риске.

Таблица 13.1

Комплекс потребительских качеств товара

Параметр	Сущность	Особенности восприятия
1. Производительность	Степень соответствия продукции и услуг заявленным характеристикам	Разочарование потребителей при несоответствии заданным нормативам, потеря репутации
2. Надежность	Вероятность нормального функционирования продукта в течение определенного периода	Определяется количеством жалоб потребителей на снижение свойств товара
3. Долговечность	Продолжительность службы изделия или срок годности продуктов питания	Гарантийный срок технических изделий и применение консервантов для продуктов.
4. Ремонтопригодность	Замена агрегатов и узлов в технически сложных изделиях в связи с их износом	Невозможно достичь равнопрочности всех составляющих сложных изделий
5. Габариты и масса	Минимальные габариты и масса изделий за счет применения новых материалов	Удобство пользования, размещения и хранения изделий
6. Энергопотребление	Мировой энергетический кризис повысил значение экономических показателей товаров	Значение экономичности бытовых приборов для потребителей возрастает
7. Дизайн	Совокупность внешнего привлекательного вида, и функциональности товара	Восприятие потребителями товара длительного пользования, его стиля и упаковки
8. Цена	Привлечение потребителей средствами ценовой и неценовой конкуренции	Оценка соответствия качества и цены товара, обоснованности дополнительных услуг
9. Простота оформления заказа	Использование электронных каталогов для поиска и оформления заказа	Снижение затрат времени на поиск нужного товара и его получения по почте
10. Скорость доставки	Вложение средств в скоростные транспортные коридоры и распределительные центры	Использование авиации для доставки скоропортящихся продуктов и ценных товаров
11. Установка	Дополнительные услуги по установке сложного оборудования, обучению персонала	Уверенность в эксплуатации при отладке сложной продукции и обучении пользователей
12. Удобство обслуживания	Сеть дилерских центров предлагает программу помощи в	Высокое качество и удобство

служивания и ре- монта	процессе эксплуатации тех- ники	обслуживания и ремонта – по- будительный мотив покупки
---------------------------	------------------------------------	---

Потребитель готов заплатить высокую цену за надежность продукции и услуг, которая отражает вероятность нормального функционирования продукта в течение определенного периода времени без потери потребительских свойств, неисправностей и поломок.

Надежность как показатель потребительского риска оценивается количеством жалоб на дефекты, замену товара или затратами на гарантийный ремонт.

Для большинства покупателей важен показатель долговечности товара в виде предполагаемой продолжительности службы изделия в нормальных и (или) тяжелых условиях эксплуатации. Для технически сложных изделий устанавливается гарантийный срок, в течение которого выявленные дефекты устраняются за счет производителя. Проявляется негативная тенденция, когда производители в целях роста сбыта новой продукции стремятся к тому, чтобы после гарантийного срока техническая продукция теряла свои первоначальные характеристики ускоренными темпами, при этом потребитель ощущает материальный риск, так как вынужден покупать новый продукт.

Для продуктов питания показатель долговечности понимается как срок годности товара. В последние десятилетия достигнут существенный прогресс по удлинению сроков годности продовольственных товаров, однако массовое применение консервантов представляет собой потребительский риск, не всегда полезно для здоровья людей, что требует усиленного контроля за использованием вредных добавок.

Особенность сложных технических систем заключается в практической невозможности обеспечить равнопрочность всех агрегатов, приборов и деталей, поэтому в технике предусмотрена возможность замены агрегатов и узлов без их разборки, что сокращает время и трудоемкость восстановления работоспособности и производительности. Особенно часто такой способ восстановления работоспособности стал применяться в современных радио- и телесистемах.

При равных основных характеристиках товара для потребителя в современных условиях становится важным минимизация габаритно-массовых характеристик изделий. Для этого широкие возможности создаются за счет применения микросхем, полимерных, а также прочных и легких композитных материалов. Предпочтения потребителей миниатюрным приборам вызваны удобствами повседневного личного пользования и делового общения, размещения и хранения без ущерба для их характеристик по производительности.

Мировой энергетический кризис 60-х гг. XX в. привел к повышен-

ному вниманию производителей на показатель энергопотребления технических средств и бытовой техники. По мере обострения конкуренции на рынке возрастает роль дизайна как совокупности показателей, определяющих внешний вид и восприятие товара потребителями. Дизайн особенно важен для предметов длительного пользования, например для одежды и обуви, которые должны иметь привлекательный вид. Важным элементом восприятия товара потребителями становится стиль производителя, начиная от упаковки, особенно пищевых продуктов, косметики, туалетных принадлежностей, создающих первое впечатление покупателя от контакта с товаром и подталкивающего его либо к кассе, либо к выходу из магазина.

Цена продукции и услуг на рынке устанавливается на основе соотношения спроса и предложения, поэтому производитель (продавец) может и должен устанавливать ценовую политику для определенных категорий потребителей, исходя из соотношения качества и стоимости товара.

Удовлетворенность потребителя или его риски зависят от ряда дополнительных услуг, в частности простоты оформления заказа, скорости и пунктуальности доставки, установки и отладки оборудования и обучения потребителей правилам пользования, создания условий для обслуживания и ремонта продукции в процессе обслуживания.

Лозунг рынка «время – деньги» трансформировался [12. С. 109] в утверждение «время – дороже денег», поэтому скорость доставки товаров потребителям для многих коммерческих компаний становится одним из факторов конкурентоспособности. Не случайно мировое сообщество вкладывает огромные средства в создание скоростных транснациональных транспортных коридоров [12. С. 109] и распределительных центров с запасами продукции согласно прогнозу спроса. Для доставки скоропортящихся продуктов и особо ценных грузов все более широко используется воздушный транспорт.

В комплекс дополнительных услуг потребителям сложной технической продукции с их согласия и за отдельную оплату могут включаться установка и отладка оборудования, а также обучение пользователей правилам его эффективной и безопасной эксплуатации. Опыт свидетельствует о появлении уверенности потребителей при профессиональной подготовке оборудования к работе.

Реализация продукции потребителям может осуществляться самими производителями или через сеть дилерских компаний, которые размещаются вблизи от пользователей и предлагают им высокое качество и удобство обслуживания и ремонта техники в процессе эксплуатации, что становится побудительным мотивом ее покупки.

Исходя из соотношения качество – цена продукции, а также оказания дополнительных услуг под потребительским риском понимается вероятность возникновения ситуации после покупки товара без должного осмысления реальной ситуации и оценки будущих результатов. Потребительские риски могут включать следующие аспекты:

- экономический, характеризующийся потерей определенной суммы денег;
- морально-психологический, представляющий собой вероятность снижения душевного равновесия и неудовлетворенность, возникающую в результате неудачной покупки;
- физический риск, как угрозу ухудшения состояния здоровья.

Потребительские риски связаны со злоупотреблениями правами потребителя и включают: риск приобретения товара низкого качества, различные подделки, контрафактную и фальсифицированную продукцию, потерю денежных средств без приобретения товара или услуги, хищение персональной информации с целью кибермошенничества и др.

Одним из самых распространенных видов рисков является мошенничество в интернете – это умышленный обман или злоупотребление доверием с целью получения какой-либо выгоды. Мошенничество, как правило, является преступлением. Поскольку мошенничество совершается с помощью различных технических средств и разнообразного количества программ, то некоторые его виды могут быть отнесены и к группе электронных рисков, а часть к группе коммуникационных, поскольку включает в свою схему установления более близкого контакта с жертвой в течение какого-либо времени (например, с помощью электронных писем и смс, которые могут привести и к реальным встречам с мошенниками).

Потребительские риски связаны не только с приобретением некачественных товаров, но также с созданием препятствий для обмена, возврата и текущего обслуживания, невозможности предоставления претензий фирме в случае её исчезновения. Согласно концепции воспринимаемого риска Р. Бауэра, при покупке потребитель оценивает и степень риска, связанную с новым товаром. Существует несколько типов воспринимаемого риска (табл. 13.2), определяющего решение потребителя.

Функциональный риск определяет вероятность того, что продукт не будет полностью выполнять функцию по своему прямому предназначению. Потребитель воспринимает неудобство в процессе потребления продукта, так как он не будет функционировать, как положено.

Материальный риск состоит в том, что качество продукта не будет

соответствовать его цене, а восприятие покупки потребителем оценивается как зря потраченные средства и время. Физический риск проявляется в том, что продукт может представлять угрозу имуществу или здоровью потребителя, так как не подходит ему по размеру, деформируется, преждевременно ломается.

Таблица 13.2

Типы воспринимаемого потребителем риска

Тип риска	Сущность риска	Восприятие потребителем
1. Функциональный	Продукт не полностью выполняет функцию по предназначению	Неудобность восприятия продукта в процессе потребления
2. Материальный	Качество продукта не соответствует его цене	Зря потраченные средства и время
3. Физический	Угроза имуществу и здоровью потребителя	Вреден для здоровья, не подходит по размерам, быстро деформируется
4. Психологический	Несоответствие продукции требованиям покупателя	Дизайн продукции не сочетается с ее потребительскими качествами, разочарование покупкой
5. Социальный	Вызывающий характер услуг, который навязывается обществу	Пропаганда однополых браков, призывы к проведению гей-парадов.
6. Финансовый	Расхождение между обещаниями и жестокой реальностью	Мошеннические действия по строительству финансовых пирамид, обман при долевым строительстве

Психологический риск состоит в потенциальном несоответствии продукта требованиям покупателя, когда в процессе пользования выявляется расхождение между привлекательным дизайном и низкими его потребительскими качествами, поэтому появляется риск разочарования потребителя покупкой.

Социальный риск связан с несоответствием навязываемых услуг общественным ценностям. Каждый человек имеет право на самобытность и вольное поведение в быту. Однако агрессивная западная пропаганда однополых браков и отрицание понятий матери и отца, а также призывы к проведению гей-парадов видимо свидетельствуют о риске падения нравов.

Финансовый риск проявляется в расхождении обещаний быстрого обогащения или получения благоустроенного жилья и жестокой реальностью при организации мошеннических действий по строительству финансовых пирамид или сборе средств с населения на долевым строительство.

Рыночные отношения направлены на удовлетворение нужд, потребностей и запросов потребителей, интересы которых должны быть

защищены государственными органами. В этих целях создана Федеральная Служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор), которая имеет региональные управления, а также центры гигиены и эпидемиологии с субъектах Российской Федерации, научные учреждения, противочумные учреждения, санэпидслужбы министерств и ведомств.

13.2. Основные меры по защите прав потребителей

Потребители приобретают продукцию, пользуются результатами выполненной работы или оказанной услуги в определенной сфере деятельности. Контрагентами по потребительскому договору, как правило, являются профессиональные участники рынка. Потребители относятся к так называемой слабой стороне договора, что обуславливает необходимость более пристального внимания к восстановлению нарушенных потребительских прав и их интересов.

Потребитель вправе требовать замены технически сложного товара либо отказаться от исполнения договора купли-продажи и потребовать возврата уплаченной за товар денежной суммы независимо от того, насколько существенными были отступления от требований к качеству товара, установленных в статье 4 Закона о защите прав потребителей, при условии, что такие требования были предъявлены в течение пятнадцати дней со дня его передачи потребителю.

Восстановление нарушенных прав достигается путем применения мер принуждения: ответственности, защиты, самозащиты и оперативного воздействия. Основным способом защиты прав потребителей является возмещение убытков. Под убытками в соответствии с пунктом 2 статьи 15 ГК РФ следует понимать:

- расходы, которые потребитель, чье право нарушено, произвел или должен будет произвести для восстановления нарушенного права;
- утрату или повреждение его имущества (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые потребитель получил бы при обычных условиях, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода).

Если лицо, нарушившее право потребителя, получило вследствие этого доходы, потребитель вправе требовать возмещения, наряду с другими убытками, упущенной выгоды в размере не меньшем, чем такие доходы.

Убытки, причиненные потребителю в связи с нарушением изготовителем (исполнителем, продавцом, уполномоченной организацией или уполномоченным индивидуальным предпринимателем, импортером) его прав, подлежат возмещению в полном объеме, кроме случаев, когда законом установлен ограниченный размер ответственности. При этом следует иметь в виду, что убытки возмещаются сверх неустойки

(пени), установленной законом или договором, а также что уплата неустойки и возмещение убытков не освобождают лицо, нарушившее право потребителя, от выполнения в натуре возложенных на него обязательств перед потребителем.

Взыскание неустойки как мера ответственности применяется за каждый день просрочки устранения недостатков товара, его замены, задержки предоставления на время ремонта и замены товара длительного пользования без ограничения какой-либо суммой.

Защита прав потребителей по суду включает внедоговорное возмещение имущественного вреда, причиненного жизни, здоровью или имуществу потребителя вследствие конструктивных, производственных, рецептурных или иных недостатков продукции (работы, услуги). К ответственности вследствие отказа от предоставления достоверной или полной информации привлекается продавец (исполнитель, изготовитель либо импортер). В Германии такая ответственность подразделяется на четыре вида: за дефекты при производстве товара, за дефекты в конструкции товара, за ошибки в инструкциях и руководствах по эксплуатации и за дефекты, которые выявляются лишь по мере развития технологий.

Вред возмещается, если он возник в течение установленного срока годности или срока службы продукции (работы, услуги), а если срок не установлен, в течение десяти лет со дня производства товара.

В силу статьи 15 Закона о защите прав потребителей моральный вред, причиненный потребителю вследствие нарушения изготовителем (исполнителем, продавцом, уполномоченной организацией или уполномоченным индивидуальным предпринимателем, импортером) подлежит компенсации вреда при наличии его вины. Размер компенсации морального вреда определяется судом и не зависит от размера возмещения имущественного вреда.

Основные направления деятельности службы по защите прав потребителей:

- санитарный надзор за плодоовощной и мясной продукцией, за дошкольными учреждениями;
- эпидемиологический надзор, вакцинации против гриппа;
- социально-гигиенический мониторинг состояния водных акваторий и пляжей;
- защита прав потребителей.

Региональные органы защиты прав потребителей реагирует на различные потребительские риски, в частности:

- оказывают помощь в составлении претензий, заявлений, судебных исков и расчете сумм ущерба, вреда;
- осуществляют представительство в арбитражных судах и судах

общей юрисдикции;

- проводят анализ договоров, заключаемых с потребителем, их проверку на соответствие требованиям закона;

- организуют независимую экспертизу, по окончании которой выдает обоснованное заключение;

- оказывают сопровождение исполнительного производства по решениям в суде делам;

- проводят консультации потребителей на всех этапах защиты их прав.

13.3. Особенности портфельного риска

Большинство потребителей не склонны к риску. Тем не менее, многие люди вкладывают свои сбережения (полностью или частично) в акции, облигации и другие капитальные активы, связанные с определенным риском, который относят к портфельным рискам. Портфель – это совокупность финансовых активов (ценных бумаг) и реальных активов (земли, недвижимости, золота).

Любой источник, обладающий способностью генерировать поток доходов, называется активом. Активы предприятия – то, чем располагает предприятие (имущество, денежные средства, ценные бумаги, товарно-материальные запасы и т.п.). К активам предприятия относится также дебиторская задолженность (как предприятий и организаций, так и бюджета, и внебюджетных фондов).

Источники приобретения (возникновения) активов называются пассивами предприятия (собственный капитал и обязательства). Денежные доходы, получаемые от обладания активом, могут принимать различные формы: рентные доходы, дивиденды, проценты и т.д. Различают рискованные и безрисковые активы.

Рисковый актив обеспечивает денежные поступления, которые зависят от случая, т.е. неопределенные. Безрисковые активы обеспечивают денежные поступления в ранее установленном размере. К ним относятся государственные краткосрочные облигации, депозитные срочные счета в банке в пределах 1,5 млн рублей, краткосрочные депозитные сертификаты.

Портфельный риск – это вероятность потери по отдельным типам ценных бумаг, а также по всей категории ссуд. Портфельные риски подразделяются на финансовые, риски ликвидности, систематические, несистематические.

Портфельный подход (от английского *portfolio approach*) предполагает восприятие активов и пассивов предприятия (а в общем случае и

иных благ) как элементов единого целого – портфеля и позволяет эффективно проводить анализ возможностей и оптимизацию параметров экономических рисков.

Способы снижения портфельного риска заключаются в формировании оптимального портфеля активов: широкий портфель активов и небольшая доля каждого из них, активы от разных инвесторов, сочетание краткосрочных и долгосрочных ценных бумаг.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Показатели качества товара.
2. Аспекты потребительских рисков.
3. Замена технически сложного товара.
4. Правила возмещения убытков.
5. Взыскание неустойки.
6. Основные направления деятельности службы по защите прав потребителей.
7. Особенности портфельного риска.

Глава 14

ХЕДЖИРОВАНИЕ РИСКОВ

14.1. Сущность хеджирования

Одним из международных способов снижения риска считается хеджирование (от англ. hedge – страховка, гарантия), что в прямом переводе означает ограждение, забор, а как глагол оно применяется в значении «защищаться», то есть постараться уменьшить вероятные потери либо избежать их вовсе.

Сущность хеджирования заключается в договоренности между продавцом и покупателем о том, что в будущем условия сделки не изменятся, и товар будет продан по определенной (фиксированной) цене. Таким образом, заранее зная (прогнозируя) точную цену, по которой будет приобретен товар, участники сделки страхуют свои риски от вероятного колебания курсов на валютном рынке и, как следствие, изменения рыночной цены товара.

Как известно цена на сельхозпродукцию в любой стране зависит от погодных условий и насколько хорошим будет урожай. Поэтому проводя посевную кампанию, очень сложно предугадать какой будет цена на продукцию осенью. Если погодные условия будут благоприятными, зерновых окажется много, то и цена будет не слишком высокой, а вот ежели наступит засуха или, наоборот, слишком частые дожди, то часть посевов может погибнуть, из-за чего стоимость продукции вырастет многократно.

Чтобы обезопасить себя от будущих капризов природы, постоянные партнеры могут заключить специальный договор, зафиксировав в нем определенную цену, руководствуясь рыночной ситуацией на момент заключения контракта. Исходя из условий сделки фермер будет обязан продать, а клиент купить урожай по той цене, что была прописана в договоре независимо от того, какая цена фигурирует на рынке в данный момент. На практике риски зависят от реальных вариантов развития ситуации к осени:

- цена урожая на рынке дороже прописанной в договоре – в этом случае производитель, конечно, недоволен, ведь он мог бы получить больше выгоды;

- рыночная цена меньше указанной в контракте – в этом случае в проигрыше остается уже покупатель, ведь он несет дополнительные затраты;

- цена, обозначенная в договоре на уровне рыночной – в такой ситуации довольны оба.

Следовательно, хеджирование позволяет реализовать товар еще до его появления, но не исключает вероятность получения убытка. Однако хеджирование риска позволяет осуществлять страхование от разнообразных неблагоприятных изменений на валютном рынке, минимизацию убытков, связанных с колебаниями цен на рынке. Хеджируемым может быть не только конкретный товар, но и финансовые активы как уже имеющиеся, так и планируемые к приобретению.

Основной задачей хеджирования является минимизация рисков, при этом многие компании сознательно отказываются от дополнительного шанса быстро увеличить свой капитал: экспортер, например, мог бы сыграть на понижении курса, а производитель – на увеличении рыночной стоимости товара. Но здравый смысл подсказывает, что гораздо лучше потерять сверхприбыль, чем вообще лишиться всего.

Применяется хеджирование при совершении валютных операций, когда в контракт могут вноситься защитные оговорки. Такие пункты обычно бывают двусторонними и означают, что при изменении валютного курса на момент заключения сделки вероятные убытки, равно как и выгоды, делятся между сторонами договора поровну. Иногда защитные оговорки касаются только одной стороны, тогда другая остается незащищенной, а валютное хеджирование признается односторонним.

Чаще всего одни и те же приемы работы применяются как хеджерами, так и обычными спекулянтами. Так, хеджер проводит сделку в целях снижения вероятного риска от изменения стоимости товара, спекулянт же вполне осознанно идет на такой риск, при этом рассчитывая получить только благоприятный результат.

Инструментами хеджирования могут быть свопы и форвардные

контракты, которые заключаются между сторонами напрямую или при посредничестве дилера или опционы и фьючерсы. Если торговля происходит на специальных площадках – биржах, то любая сделка, там заключенная, в итоге оказывается трехсторонней, так как третьей стороной выступает Расчетная палата конкретной биржи, что является гарантом выполнения сторонами договора взятых на себя обязательств.

Основное требование, предъявляемое к товарам на бирже, – возможность их стандартизировать. Это могут быть как товары продовольственной группы: сахар, мясо, какао, зерновые культуры и т.д., так и промышленные – газ, драгметаллы, нефть, другие.

Основными преимуществами биржевой торговли являются:

- максимальная доступность – в наш век развитых технологий торговля на бирже может вестись практически из любого уголка планеты;
- значительная ликвидность – открывать и закрывать торговые позиции можно в любой момент по своему усмотрению;
- надежность – ее обеспечивает присутствие в каждой сделке интересов расчетной палаты биржи, которая и выступает гарантом;
- достаточно невысокие расходы на осуществление сделки.

Самым основным недостатком биржевой торговли можно назвать достаточно жесткие ограничения условий торговли: вид товара, его количество, сроки поставки и так далее – все находится под контролем. Вне биржи такие требования практически полностью отсутствуют. Внебиржевые торги максимально учитывают пожелания клиента, когда можно контролировать объем партии и сроки поставки.

Недостатки и риски внебиржевой торговли:

- сложности с подбором контрагента, этим придется заниматься самостоятельно;
- высокий риск невыполнения какой-либо из сторон своих обязательств, так как нет гарантии в виде администрации биржи;
- невысокая ликвидность, при расторжении ранее заключенной сделки грозят порядочные финансовые издержки;
- немалые накладные расходы;
- долгий срок действия – некоторые методы хеджирования могут охватывать периоды в несколько лет, так как требования по вариационной марже тут не применимы.

Чтобы не ошибиться с выбором инструмента хеджирования, необходимо провести наиболее полный анализ вероятных перспектив и особенностей того или иного способа. При этом стоит обязательно учитывать экономические особенности и перспективы отрасли, а также множество других факторов.

К наиболее популярным инструментам хеджирования относятся сделки, форвардный контакт и фьючерс. Сделка имеет определенный

срок, при которой стороны договариваются о поставке конкретного товара (финансового актива) на некую оговоренную дату в будущем, при этом цена товара фиксируется в момент проведения сделки.

14.2. Форвардные контракты

Форвардный контракт заключается индивидуально, не обеспечивается расчетной палатой биржи, основывается на взаимном доверии. Если форвардный контракт заключается при участии некоего посредника (дилера), то существенно возрастают расходы, накладные и коммиссионные.

Число, определенное сторонами как время реализации договоренности, впоследствии именуется датой платежа либо расчета. Промежуток времени от даты подписания договора до даты расчета называется форвардным. В рамках международного рынка суммы контрактов колеблются от 1 до 100 миллионов долларов.

Впервые форвардные сделки появились приблизительно 400 лет тому назад. Тогда они носили формат договоренностей о продаже будущего урожая. Последние десятилетия особой популярностью стали пользоваться контракты, основным предметом по которым выступали именно финансовые инструменты. Формальное участие в торговле контрактами могут принимать любые субъекты хозяйственной деятельности. Однако, в жизни выбор партнера происходит очень аккуратно и внимательно, что позволяет существенно снизить риск срыва поставок.

Одними из самых активных игроков форвардного рынка выступают банки. Они достаточно активно используют возможности заключения форвардных контрактов на приобретение валюты для хеджирования личных рисков, связанных с варьированием стоимости финансовых инструментов. Финансовые организации предлагают такой вид договоренности с подобной целью и личным клиентам.

Во многом при помощи широких финансовых возможностей в области распределения и привлечения материальных ресурсов, банки, в отличие от иных участников торгов, избегают существенных потерь даже тогда, когда рыночная стоимость не играет им на руку. Благодаря заключению двух противоположных контрактов, банк может без проблем перекрывать убыток от одной сделки прибылью от иной.

Конечно, банки находятся в выигрыше, потому что имеют доступ к огромному объему информации, и они располагают профессиональными аналитиками. Это, в свою очередь, приводит к формированию масштабного и активного рынка предложений, внебиржевого фондового рынка. Форвардные контракты подписываются не только лишь на

реальную сумму средств, но и на условную. Последняя ситуация, после реализации договоренности при возникновении разницы в контрактной и рыночной стоимости базового актива, гарантирует одной из сторон обязательную выплату другой стороне только ценовую разницу. Фактического обмена валют, акций, ценных бумаг и прочих финансовых инструментов не происходит.

Основным минусом контракта выступает отсутствие возможности для маневров. Ведь обязательство сторон выполнить свою часть договоренности не дает раньше установленной даты возможность расторгнуть контракт или как-либо видоизменить его условия. Ввиду отсутствия вторичного форвардного рынка, перепродажу контракта становится совершенно невозможной. Это, в свою очередь приводит к определенно низкой ликвидности инструмента при очень высоком показателе риска невыполнения одной из сторон своих обязательств.

Жесткие рамки торговли вынуждают участников рынка искать разные лазейки. Так, например, сейчас достаточно широкое распространение получила практика заключения контрактов, в которых предусмотрена возможность расторжения договоров по согласию двух сторон либо по инициативе одной стороны, однако с обязательством последующей выплаты компенсации.

Количество участников форвардного рынка жестко ограничено целым рядом норм и стандартов. Для того, чтобы приобрести или продать контракт, форвардные участники торговли обязаны иметь кредитную линию, высокий рейтинг и, конечно же, стабильные финансовые контакты с банками. Недостатком форвардных сделок для участников также является ограниченная возможность выбора банка-партнера, поэтому приходится принимать условия, выдвигаемые финансовыми заведениями по факту. Некоторые сложности вызваны и поиском партнеров, так как найти сторону, готовую занять обратную позицию не очень-то и просто. Такая ситуация приводит к недостаточной популярности и активности рынка форвардных контрактов.

Продолжительность форвардных сделок может колебаться от 3 дней до 5 лет. По своей сути форвардный валютный контракт относится к категории банковских операций. Он не стандартизован и может быть адаптирован для любой ситуации. Рынок форвардных сделок, продолжительностью не более полугода в доминирующих валютных парах, вполне считается достаточно стабильным. И напротив, тот сегмент рынка, в рамках которого сделки заключаются сроком на 6 и более месяцев, отличается нестабильностью. Любая реализованная долгосрочная сделка может стать причиной существенного колебания курсов на валютном рынке.

Фьючерс означает сделку, когда инвестор берет на себя обязательство через некоторое время купить (продать) означенное количество товара или финансовых активов – акций, других ценных бумаг – по закреплённой базисной цене. Проще говоря – это контракт на будущую поставку, однако фьючерс является биржевым продуктом, а значит, его параметры стандартизированы.

Хеджирование фьючерсными контрактами замораживает цену будущей поставки актива (товара), при этом если цена спот (цена продажи товара на реальном рынке, за реальные деньги и при условии немедленной поставки) снизится, то недополученная выгода компенсируется прибылью от продажи срочных контрактов.

Зарождение фьючерсных контрактов было вызвано необходимостью страхования от изменения цен на товары. Первые операции с фьючерсами были совершены в Чикаго на товарных биржах именно для защиты от резких изменений конъюнктуры рынка. До второй половины XX века хеджирование (данный термин был уже тогда закреплён в некоторых нормативных документах) использовалось исключительно для снятия ценовых рисков. Однако, нужно заметить, что целью хеджирования является не снятие рисков, а их оптимизация.

14.3. Механизм хеджирования

Механизм хеджирования заключается в балансировании обязательств на наличном рынке (товаров, ценных бумаг, валюты) и противоположных по направлению на фьючерсном рынке. В некотором смысле хеджирование фьючерсов очень похоже на обычную спекуляцию, однако различие тут имеется, причем весьма принципиальное.

Хеджер, используя фьючерсные сделки, подстраховывает ими те операции, которые проводит на рынке настоящего (реального) товара. Для спекулянта фьючерсный контракт – это лишь возможность получения дохода. Тут идет игра на разнице цен, а не на покупке и продаже актива, ведь реального товара не существует в природе. Поэтому все потери или доходы спекулянта на фьючерсном рынке есть не что иное, как конечный результат его операций. Результатом хеджирования является не только снижение рисков, но и снижение возможной прибыли.

Механизм хеджирования заключается в балансировании обязательств на наличном рынке (товаров, ценных бумаг, валюты) и противоположных по направлению на фьючерсном рынке.

Различают хеджирование покупкой и продажей. Хеджирование покупкой (хедж покупателя, длинный хедж) связано с приобретением фьючерса, что обеспечивает покупателю страхование от возможного

повышения цен в будущем. При хеджировании продаж (хедж продавца, короткий хедж) предполагается осуществить продажу на рынке реального товара, и в целях страхования от возможного снижения цен в будущем осуществляется продажа срочных инструментов.

Целью хеджирования (страхования рисков) является защита от неблагоприятных изменений цен на рынке акций, товарных активов, валют, процентных ставок, и прочее. Например, инвестор имеет в портфеле акции «Газпрома», но остерегается снижения цен на них, поэтому он открывает короткую позицию по фьючерсу на «Газпром», и таким образом страхуется от падения цен на этот актив.

Страховка опционами представляет собой один из наиболее популярных инструментов воздействия на рисковую составляющую контрактов.

Держатель американского опциона типа put имеет полное право (однако, не обязан) в любое время реализовать фьючерсный контракт по фиксированной цене исполнения опциона. Приобретая такой опцион, продавец товарного актива закрепляет минимальную цену продажи, при этом оставляет за собой право воспользоваться благоприятным для него изменением цены.

При падении фьючерсной цены ниже стоимости исполнения опциона, владелец продает его (исполняет), тем самым возмещая потери на реальном рынке; при возрастании цены он может отказаться исполнить опцион и реализовать товар по наиболее выгодной для себя стоимости.

Главным отличием от фьючерса является тот факт, что при покупке опциона предусмотрена определенная премия, которая сгорает в случае отказа от исполнения. Таким образом, опцион put можно сравнивать с привычным нам традиционным страхованием – при неблагоприятном развитии событий (страховом случае) держатель опциона получает премию, а при нормальных условиях она пропадает.

Держатель опциона типа call вправе (но не обязан) в любое время приобрести фьючерсный контракт по закрепленной цене исполнения, то есть если цена фьючерса больше закрепленной, опцион может быть исполнен; для продавца же все наоборот – за премию, полученную при продаже опциона, он обязуется продать по первому требованию покупателя фьючерсный контракт по цене исполнения.

При этом присутствует некий гарантийный депозит, аналогичный тому, что используется при фьючерсных сделках (продаже фьючерса). Особенностью опциона типа call является то, что он компенсирует уменьшение стоимости товарного актива на сумму, не превышающую премию, полученную продавцом.

Своп – это перенос открытых сделок через ночь. Он может быть

положительным (начислением комиссии) и отрицательным (ее списанием). Чаще всего к этой операции прибегают при заключении средне- и долгосрочных сделок. В течение дня свопы не начисляются. Каждый будний день в 01:00 по Москве все открытые сделки перерасчитываются, то есть сначала закрываются, а затем повторно открываются. По каждой из них начисляется своп исходя из текущего курса ставки рефинансирования. Самый маленький процент предусмотрен по популярным парам (доллар/евро, фунт/евро и т.д.). Ставки рефинансирования представлены годовые. Но процентный своп начисляется ежедневно. В выходные «Форекс» не работает. Поэтому со среды на четверг начисляется тройная ставка.

Кроме рассмотренного валютного свопа, существует также кредитный дефолтный своп (CDS). Из названия понятно, что эта операция связана с предоставлением займа по операциям обмена в условиях невыполнения обязательств. Дефолтный своп – это аналог страховки для кредитора.

Когда банк с небольшим объемом капитала планирует выдать большую сумму кредита надежному клиенту, он должен себя защитить на случай невозврата средств. Поэтому, кроме кредитного, он заключает договор о защите рисков с более крупным финансовым учреждением под определенный процент. Если заемщик не вернет средства, кредитор получит компенсацию от другого учреждения.

По такому же принципу осуществляются операции своп. Покупатель подвергается риску невозврата средств, а продавец готов его компенсировать за определенную плату. Первая сторона выдает второй все долговые бумаги и получает средства в счет выданного кредита. Выплата может быть единовременной или разделенной на несколько частей. В одном случае продавец погашает разницу между текущей и номинальной стоимостью обязательств, во втором – выкупает у покупателя актив.

Главное преимущество данной операции – отсутствие необходимости создавать резерв. В рассмотренном выше примере банк должен создать резерв на случай дефолта заемщика, что сильно ограничит проведение других операций. Страхуя свои риски, покупатель освобождается от необходимости отвлекать средства из оборота. CDS позволяет отделить кредитные риски от других и лучше ими управлять.

Предметом сделки по CDS может быть любое обязательство. Например, можно застраховать риск невыполнения условий поставки. Например покупатель перечислил поставщику оборудования в другую страну аванс в размере 80%. Поставка должна быть осуществлена в течение двух месяцев. Срок длительный, а потому есть риск появления

непредсказуемых ситуаций, потери средств. В такой ситуации покупатель может застраховать свои риски с помощью CDS.

Законом не предусмотрено формирование резервов в случаях предоставления защиты через своп. Поэтому стоит он дешевле страховки. Надежность продавца оценивает только покупатель своп. Что это такое? Лицензии на осуществление деятельности не требуется. CDS не контролируют регулятор, биржи, поэтому его оформление связано с меньшим количеством формальностей. Продавцом защиты может стать любая организация или физическое лицо с соответствующими возможностями – компания, банк, пенсионный фонд и т.д.

Своп на международном рынке можно использовать, даже когда нет реального кредитного риска. В таком случае речь идет о невыполнении обязательств государствами (суверенный риск). Теоретически можно также приобрести защиту от невыплаты ипотеки, договор по которой еще не заключен, и неизвестно, будет ли заключен. Но практически смысла в такой страховке нет.

Своп CDS применяется в условиях финансового кризиса. Новый инструмент сразу привлек внимание спекулянтов. Рынок до 2008 г. был на подъеме, дефолта не предвиделось. Почему бы не воспользоваться «бесплатными» деньгами? Ситуация изменилась в 2008 году. Банки не могли обслуживать взятые на себя долги и стали банкротиться один за другим. Пятый по величине в США банк Bear Stearns в 2008 г. продали за символическую сумму, а крах Lehman Brothers считают началом активной фазы финансового кризиса.

Страховую компанию AIG спасали за счет средств правительства США. Из всех выданных свопов (400 млрд долл.) только банкам нужно было перечислить 22,4 млрд долл. Каждое финансовое учреждение на Уолл-стрит имело одновременно большие требования и обязательства по CDS. Государство в первую очередь бросилось спасать самое крупное учреждение – банк JP Morgan, но не напрямую, а через корпорации, которые скупили финансовые игрушки.

Хеджирование представляет собой некую совокупность определенных инструментов, которые могут применяться для достижения желаемого результата. Как правило, все способы хеджирования основываются на том, что и фьючерсная и спот-цена товара изменяются практически параллельно. Это дает возможность возместить на срочном рынке потери, понесенные от продажи реального товара.

Разница между ценой, определенной контрагентом на реальный товар, и ценой фьючерсного контракта принимается как «базис». Его реальная величина определяется такими параметрами, как разница в качестве товаров, реальный уровень процентных ставок, стоимость и условия хранения товара.

Если хранение сопряжено с дополнительными издержками, базис будет положительным (нефть, газ, цветные металлы), а в тех случаях, когда владение товаром до его передачи покупателю приносит дополнительный доход (например, драгоценные металлы), станет отрицательным.

Стоит понимать, что величина его не бывает постоянной и чаще всего уменьшается по мере приближения срока фьючерсного контракта. Однако если на реальный товар вдруг возникнет повышенный (ажиотажный) спрос, рынок может перейти в такое состояние, когда реальные цены станут гораздо больше фьючерсных.

Таким образом, на практике оптимизация срабатывает не всегда – существует реальные риски, связанные с резкими изменениями «базиса», которые практически невозможно нивелировать при помощи хеджирования.

Механизм хеджирования заключается в балансировании обязательств на наличном рынке (товаров, ценных бумаг, валюты) и противоположных по направлению на фьючерсном рынке.

Помимо операций с фьючерсами, операциями хеджирования могут считаться и операции с другими срочными инструментами: форвардными контрактами и опционами. Продажа опциона согласно нормам МСФО не может признаваться операцией хеджирования.

При помощи предварительного определения итоговой стоимости контракта удастся осуществить хеджирование рисков. Устанавливая стоимость финансового инструмента, и продавец, и покупатель полностью освобождаются на форвардный период от риска изменения рыночной стоимости. Сделка не дает никакой возможности для приобретения определенных выгод.

Продавец, со своей стороны, не имеет материального преимущества в случае роста стоимости актива на рынке, а покупатель, в свою очередь, не имеет финансовой выгоды в результате падения того же актива. Одна из сторон вправе отказаться от своих обязательств в том случае, когда упомянутая ситуация имеет место, потому что получает возможность на более выгодных условиях совершить сделку. Контракты определяются как твердые срочные сделки. Именно обязательство по выполнению своей части договоренности и лежит в их основе, без данной особенности инструмент бы перестал существовать как направление хеджирования рисков.

Контракты на будущую стоимость – это форвард и фьючерс. Однако, между ними есть существенное отличие. Форвардный контракт заключается между покупателем и продавцом, а основной целью партнерства является реальная поставка актива. Форвардные договоренно-

сти реализуются в масштабах внебиржевого рынка, что вызывает невысокую ликвидность инструмента по сравнению с фьючерсами. Таким образом, достаточно не просто найти покупателя на тысячи тонн металла, когда он уже не актуален для конкретного завода.

По сравнению с форвардом, фьючерс выступает в роли стандартизованного контракта, главная задача которого заключается в спекуляции. О реальных поставках даже не стоит и говорить. Форварды и фьючерсы, вне зависимости от внешнего кажущегося сходства, используются с совершенно противоположными целями. Под понятием «стандартизованный» имеется в виду четкое ограничение количества товара условиями биржи. К торговле допускаются только целые лоты. К примеру, лот меди – это 2500 фунтов, а пшеницы – 136 тонн. Опционы, форварды и фьючерсы – это финансовые инструменты, но цель их существования разная, что и определяет специфику применения.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Сущность хеджирования рисков.
2. Основные преимущества биржевой торговли.
3. Недостатки и риски внебиржевой торговли.
4. Форвардный контракт.
5. Фьючерс как биржевой продукт.
6. Цель хеджирования как страхования рисков.
7. Опционы, форварды и фьючерсы как финансовые инструменты.

Глава 15 СТРАХОВАНИЕ РИСКОВ

15.1. Имущественные риски

Наступление рисков обладает некоторой вероятностью, которая характеризуется как случайность или как закономерность. Случайные риски имеют низкую вероятностью наступления, но обычно связаны с относительно значительными имущественными издержками. Мировая практика привела к необходимости страхования от случайных рисков, прежде всего, имущественного характера. Соответственно появилась сфера страхования, также государственные страховые организации и коммерческие страховые компании.

Страхование рисков представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий).

Закономерные или фундаментальные риски, обусловленные войнами, забастовками, социальными волнениями, тайфунами, цунами считаются непригодными для страхования. Однако в последнее время страховщики все чаще включают их в объем ответственности на определенных условиях. Следует отметить, что данный метод минимизации риска имеет ряд ограничений:

- во-первых, это слишком высокая цена (иногда премия), запрашиваемая страховщиком за принятие на себя риска. Нередко она превышает ту цену, которую принципиальный страхователь полагает разумной за передачу данного риска;

- во-вторых, ограниченная доступность страхования – некоторые риски не принимаются к страхованию. Так, если вероятность наступления рискового события очень велика, страховые компании либо не берутся страховать данный вид риска, либо назначают непомерно высокие платежи;

- в-третьих, может применяться перекрестное страхование (перестрахование).

Перестрахование – система экономических страховых отношений между страховыми организациями (страховщиками) по поводу заключенных со страхователями договоров страхования. В соответствии с договором перестрахования страховщик, принимая на страхование риски, определённую часть ответственности и премии по ним оставляет на собственном удержании, а оставшуюся часть передаёт на согласованных условиях другим страховщикам (перестраховщикам) с целью создания по возможности сбалансированного страхового портфеля, обеспечения финансовой устойчивости и рентабельности страховых операций.

Перестрахование позволяет принимать риски клиентов, которые были бы слишком велики для одного страховщика. Перестрахование называют также «вторичным» страхованием или страхованием страховщиков. Перестрахование происходит не только на уровне национальной экономики, оно очень давно стало международным видом страховой деятельности. В этой связи углубление специализации в страховом деле привело к формированию особой группы страховых компаний перестраховщиков, специализирующихся на операциях перестрахования.

Цена и доступность страхования рисков прямо связаны между собой, так как страхователь принимает на себя тот риск, потери от которого он может оценить.

В России распространено мнение, что можно застраховать все и от всего. На самом деле это совсем не так. Есть риски страхуемые, а есть

риски, которые нельзя застраховать в принципе. Так, нельзя застраховать коммерческую компанию от того, что она не получит сверхприбыль, а застраховать возможные убытки от непредвиденных перерывов в производстве возможно.

Страхуемый вид риска характерен для таких чрезвычайных ситуаций, когда существует статистическая закономерность их возникновения, то есть определена вероятность убытка. Отметим, что с помощью страхования можно минимизировать практически все имущественные, а также многие кредитные, коммерческие и производственные риски. Вместе с тем страхованию, как правило, не подлежат риски, связанные с недобросовестностью партнеров – задержка платежей, неоплата продукции и т.п.

В Гражданском кодексе РФ выделяются две отрасли страхования: личное страхование (страхование жизни и здоровья) и имущественное страхование. В свою очередь, имущественное страхование подразделяется на три подотрасли, то есть по договору имущественного страхования могут быть застрахованы следующие имущественные интересы:

- риск утраты (гибели), недостачи или повреждения определенного имущества;

- риск ответственности по обязательствам, возникающим вследствие причинения вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц, а в случаях, предусмотренных законом, также – ответственности по договорам – риск гражданской ответственности;

- риск убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения своих обязательств контрагентами или изменения условий этой деятельности по независящим обстоятельствам, в том числе риск неполучения ожидаемых доходов как предпринимательский риск.

Следует отметить, что в классификации по видам страховой деятельности установлено, что договор имущественного страхования может быть заключен в отношении:

- средств водного транспорта;
- средств воздушного транспорта;
- средств наземного транспорта;
- грузов;
- имущества иного, чем перечислено выше;
- финансовых рисков, связанных с компенсацией потерь доходов (дополнительных расходов), вызванных остановкой производства в результате страхового случая, банкротства контрагентов или неисполнением ими обязательств по договорам и иным причинам.

Страховая компания не вправе заключать договоры страхования видов имущества (имущественных интересов), которые не включены в данный список.

К имущественному страхованию относится страхование финансовых рисков (такое страхование называется также страхованием от риска перерыва в производстве, или страхованием от перерыва в производстве). Часто страхование от потери прибыли включается в полис страхования имущества: по такому договору страхования страховщик возмещает не только ущерб, нанесенный застрахованному имуществу, но и не полученную вследствие остановки производства в связи с несчастным случаем прибыль. Но финансовые риски могут быть застрахованы и по отдельному полису независимо от страхования имущества.

Перечень событий, могущих повлечь финансовый ущерб компании, от риска наступления которого можно застраховаться, достаточно велик, но первоочередным считаются следующие события:

- остановка производства или сокращение объема производства в результате оговоренных событий;
- банкротство;
- непредвиденные расходы;
- неисполнение (ненадлежащее исполнение) договорных обязательств контрагентом застрахованного лица, являющегося кредитором по сделке;
- понесенные застрахованным лицом судебные расходы.

Следующий вид страхования – это страхование ответственности. ГК РФ включает страхование ответственности в отрасль имущественного страхования. В соответствии со ст. 929 ГК могут быть застрахованы: риск ответственности по обязательствам, возникающим вследствие причинения вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц, а в случаях, предусмотренных законом, также ответственности по договорам – риск гражданской ответственности. Типовым договором страхования риска гражданской ответственности является ОСАГО – обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств. Некоторые страховые компании могут возместить расходы по страховке пострадавшим в дорожно-транспортном происшествии:

- до 400 000 руб. – по имуществу каждого пострадавшего;
- до 500 000 руб. – по жизни и здоровью каждого пострадавшего.

Более широкий спектр гражданской ответственности предлагает система страхования Каско (от исп. *casco* – шлем или нидерл. *casco* – корпус) – страхование средств транспорта.

Страхованию могут подлежать автомобили, суда, самолёты, вагоны, в том числе от ущерба, хищения или угона. Система каско не включает в себя страхование перевозимого имущества (карго), ответственности перед третьими лицами.

Решив обратиться в страховую компанию, руководитель должен иметь в виду, что лучший вид страхования – это не один страховой контракт «от всего», а комплексная система защиты организации.

15.2. Система страхования

Эта система зависит от специфики работы и специализации организации, но в общих чертах должна выглядеть следующим образом:

- во-первых, страхование имущества и имущественных ценностей, то есть зданий, сооружений, оборудования, готовой продукции на складах и т.п. от всех возможных несчастных случаев, предусмотренных страховым договором;

- во-вторых, страхование грузопотоков, то есть всех грузов, которые организация получает и которые отправляет;

- в-третьих, страхование ответственности, которое включает в себя общегражданскую ответственность (риск загрязнения окружающей среды) и ответственность работодателя перед работниками (риск получения работником увечья при несчастном случае на производстве);

- в-четвертых, страхование персонала, то есть страхование компанией жизни сотрудников, страхование на случай временной нетрудоспособности или инвалидности.

При выборе стратегии страхования руководитель должен в первую очередь выяснить, какие риски доступны для страхования. Затем с представителем страховой компании обсудить ставки страховых взносов, далее, исходя из имеющихся средств, специализации компании и других внутренних факторов, определить, какие риски страховать, а какие нет. Если у предприятия недостаточно средств для комплексной страховой защиты, необходимо выделить риски, наступление которых повлечет большие потери для него, и застраховать их.

Определяя стратегию в отношении страховых рисков, руководитель должен хорошо ориентироваться на страховом рынке, выбирая наиболее подходящие для конкретной сделки условия страхования, которые оговариваются в договоре страхования.

Договор страхования является соглашением между страхователем и страховщиком, в силу которого страховщик обязуется при наступлении страхового случая произвести страховую выплату страхователю или иному лицу, в пользу которого заключен договор страхования, а страхователь обязуется уплатить страховые взносы в установленные сроки. Договор страхования может содержать и другие условия, определяемые по соглашению сторон, и должен отвечать общим условиям, предъявляемым к сделкам гражданским законодательством РФ.

Для заключения договора страхования представляется страховой компании письменное заявление по установленной форме. В силу вступает договор с момента уплаты первого страхового взноса. Факт заключения договора страхования удостоверяется передаваемым страховщиком страхователю страховым свидетельством. Как правило, это страховой полис либо страховой сертификат.

В страховом свидетельстве указываются: наименование документа; наименование, юридический адрес, банковские реквизиты страховой компании; наименование страхователя и его адрес; объект страхования; размер страховой суммы; страховой риск; размер страхового взноса, сроки и порядок его внесения; срок действия договора; порядок прекращения и изменения договора; другие условия по соглашению сторон, в том числе дополнения к правилам страхования либо исключения из них; подписи сторон.

Взаимоотношения сторон страхования определяются договором, в котором отражаются, прежде всего, обязанности сторон.

Страховщик обязан:

1. В случае проведения страхователем мероприятий, уменьшивших риск наступления страхового случая и размер возможного ущерба застрахованному имуществу, либо в случае увеличения его действительной стоимости перезаключить по заявлению страхователя договор страхования с учетом этих обстоятельств.

2. При наступлении страхового случая произвести страховую выплату в установленный договором срок. В том случае, если страховая выплата не произведена в установленный срок, страховщик уплачивает страхователю штраф в размере одного процента от суммы страховой выплаты за каждый день просрочки.

3. Возместить расходы, произведенные страхователем при страховом случае для предотвращения или уменьшения ущерба застрахованному имуществу, в том случае если возмещение предусмотрено правилами страхования. При этом не подлежат возмещению указанные расходы в части, превышающей размер причиненного ущерба.

4. Не разглашать сведения о страхователе и его имущественном положении.

В свою очередь, страхователь обязан:

1. Своевременно вносить страховые взносы.

2. При заключении договора страхования сообщить страховщику о всех известных ему обстоятельствах, имеющих значение для оценки страхового риска, а также о всех заключенных или заключаемых договорах страхования в отношении данного объекта страхования.

3. Принимать необходимые меры в целях предотвращения и умень-

шения ущерба застрахованному имуществу при страховом случае и сообщить страховой компании о наступлении страхового случая в сроки, установленные договором страхования.

Кроме перечисленных, договором страхования могут быть предусмотрены и другие обязанности как страховщика, так и страхователя.

При наступлении страхового случая страховая выплата осуществляется страховщиком в соответствии с договором страхования на основании заявления страхователя и страхового акта (аварийного сертификата). Страховой акт составляется страховщиком или уполномоченным им лицом, при необходимости страховщик запрашивает сведения, связанные со страховым случаем, у правоохранительных органов, банков и других предприятий, учреждений, организаций, располагающих информацией об обстоятельствах страхового случая, а также вправе самостоятельно выяснять причины и обстоятельства наступления страхового случая.

Страховая компания вправе не производить страховые выплаты в следующих случаях:

- при умышленных действиях страхователя, направленных на наступление страхового случая;
- при совершении страхователем или лицом, в пользу которого заключен договор страхования, умышленного преступления, находящегося в прямой причинной связи со страховым случаем;
- при сообщении страхователем страховщику заведомо ложных сведений об объектах страхования;
- при получении страхователем соответствующего возмещения ущерба по имущественному страхованию от лица, виновного в причинении этого ущерба.

Кроме этого, условиями договора страхования могут быть предусмотрены другие основания для отказа выплаты страховой суммы. Решение об отказе в страховой выплате принимается страховщиком и сообщается страхователю в письменной форме с мотивированным обоснованием причин отказа. При этом отказ страховой компании произвести страховую выплату может быть обжалован страхователем в суде.

15.3. Медицинское страхование

Медицинское страхование представляет собой одну из форм социальной защиты интересов населения по охране здоровья, выражающегося в гарантии оплаты медицинской помощи при возникновении страхового случая за счет накопленных страховщиком средств.

То есть медицинское страхование позволяет гарантировать гражданину бесплатное предоставление определённого объёма медицинских

услуг при возникновении страхового случая (нарушения здоровья) при наличии договора со страховой медицинской организацией. Последняя несёт затраты по оплате случая оказания медицинской помощи (риска) с момента уплаты гражданином первого взноса в соответствующий фонд.

Медицинское страхование подразделяется на обязательное для всех граждан и добровольное. Обязательное медицинское страхование (ОМС) – вид обязательного социального страхования, представляющий собой систему создаваемых государством правовых, экономических и организационных мер, направленных на обеспечение, при наступлении страхового случая, гарантий бесплатного оказания застрахованному лицу медицинской помощи за счет средств обязательного медицинского страхования в пределах территориальной программы обязательного медицинского страхования и в случаях, установленных Федеральным законом, в пределах базовой программы обязательного медицинского страхования.

В рамках базовой программы обязательного медицинского страхования оказываются первичная медико-санитарная помощь, включая профилактическую помощь, скорая медицинская помощь, за исключением специализированной (санитарно-авиационной) скорой медицинской помощи.

Субъектами РФ гарантируется также дополнительный объём бесплатной медицинской помощи. Так, например, в Санкт-Петербурге по программе ОМС предоставляется:

- амбулаторно-поликлиническая и стационарная помощь в учреждениях здравоохранения при инфекционных и паразитарных заболеваниях (за исключением заболеваний, передаваемых половым путём, туберкулеза и синдрома приобретенного иммунодефицита)
- при новообразованиях, болезнях эндокринной системы, расстройствах питания и нарушениях обмена веществ, болезнях нервной системы;
- болезнях крови, кроветворных органов и отдельных нарушениях, вовлекающих иммунный механизм;
- болезнях глаза и его придаточного аппарата, болезнях уха и сосцевидного отростка, болезнях системы кровообращения, болезнях органов дыхания, болезнях органов пищеварения, болезнях мочеполовой системы, болезнях кожи и подкожной клетчатки, болезнях костно-мышечной системы и соединительной ткани, заболеваниях зубов и полости рта;
- при беременности, родах и в послеродовом периоде, включая аборт, при травмах, отравлениях и некоторых других последствиях

воздействия внешних причин, врожденных аномалиях (пороках развития), деформациях и хромосомных нарушениях у взрослых.

В рамках программы ОМС осуществляется также проведение мероприятий по профилактике заболеваний, включая диспансерное наблюдение здоровых детей.

Кроме того, жителям РФ предоставляются за счёт средств бюджета России следующие виды медицинской помощи:

- скорая медицинская помощь, оказываемая станциями (отделениями, пунктами) скорой медицинской помощи;

- амбулаторно-поликлиническая и стационарная помощь, оказываемая в специализированных диспансерах, больницах (отделениях, кабинетах) при следующих заболеваниях: заболеваниях, передаваемых половым путём; заразных заболеваниях кожи (чесотке, микроспории); туберкулезе; заболеваниях, вызванных особо опасными инфекциями; синдроме приобретенного иммунодефицита; психических расстройствах и расстройствах поведения; наркологических заболеваниях;

- оказание дорогостоящих видов медицинской помощи, перечень которых утверждается Комитетом по здравоохранению;

- льготное лекарственное обеспечение и протезирование (зубное, глазное, ушное);

- вакцинопрофилактика декретированного контингента и населения по эпидемиологическим показаниям;

- проведение профилактических флюорографических обследований в целях раннего выявления заболевания туберкулезом;

- медицинская помощь при врожденных аномалиях (пороках развития), деформациях и хромосомных нарушениях у детей и отдельных состояниях, возникающих в перинатальном периоде, в соответствии с перечнем, утверждаемым Комитетом по здравоохранению;

- стоматологическая и онкологическая медицинская помощь, в соответствии с перечнем, утверждаемым Комитетом по здравоохранению Российской Федерации.

Страхователь по ОМС – в Российской Федерации – субъект обязательного медицинского страхования (ОМС), обязанный в соответствии с Законом «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» от 29.11.2010 г. № 326-ФЗ заключать договоры ОМС в отношении определенной категории граждан, наделенный с этой целью определенными правами и обремененный определенными обязанностями. Исчерпывающий перечень категорий страхователей определен указанным законом:

- органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации или органы местного самоуправления в отношении неработающих граждан, проживающих на соответствующей территории;

- организации (юридические лица);
- физические лица, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей;
- нотариусы, занимающиеся частной практикой;
- адвокаты;
- физические лица, заключившие трудовые договоры с работниками и выплачивающие по ним страховые платежи, в отношении своих работников, а также в отношении самих себя для категорий.

Страховщик по ОМС – это страховые медицинские организации – специализированные организации, осуществляющие отдельные полномочия страховщиков в системе ОМС и осуществляющие финансовый контроль работы медицинских учреждений. Работают в сфере ОМС не на основании договоров страхования, а на основании договоров оказания и оплаты медицинской помощи по обязательному медицинскому страхованию.

С 1 января 2011 года всем гражданам выдается полис ОМС единого образца. Новые полисы ОМС единого образца не надо будет менять при увольнении, смене места работы или переезде на новое место жительства.

Права страхователя:

- участие во всех видах медицинского страхования;
- свободный выбор страховой медицинской организации;
- контроль выполнения условий договора ОМС.

Обязанности страхователя:

- зарегистрироваться в качестве страхователя в Территориальном фонде ОМС;
- заключить договоры ОМС со страховыми медицинскими организациями в отношении граждан, подлежащих страхованию;
- вносить страховые взносы в установленном порядке;
- принимать меры по устранению неблагоприятных факторов воздействия на здоровье граждан (в пределах своей компетенции);
- предоставлять страховой медицинской организации информацию о показателях здоровья граждан, подлежащих страхованию.

Добровольное медицинское страхование является видом личного страхования, которое, в частности, позволяет получать помощь в лечебно-профилактических учреждениях (ЛПУ), не работающих по программе ОМС. Добровольное медицинское страхование принято подразделять на индивидуальное (учитывающее сложность конкретного заболевания конкретного лица) и на коллективное (учитывающее риск возникновения определённых заболеваний у группы лиц).

Страхователями выступают физические лица (как правило по индивидуальным программам – беременность, клещевой энцефалит и т.п.)

и работодатели (как правило по коллективным программам – амбулаторно-поликлиническая помощь, стационарное лечение, стоматология).

Застрахованными выступают физические лица. Приобретателями выгод являются лечебно-профилактические учреждения. Застрахованные получают бесплатно медицинскую помощь в учреждениях – приобретателях выгод, которому страховщик компенсирует понесенные затраты. В исключительных случаях (при невозможности получить помощь в ЛПУ, предусмотренному в договоре страхования) допускается возмещение страховщиком понесенных расходов.

Вопросы для проверки уровня знаний:

1. Сущность страхования от случайных рисков.
2. Ограничения по страхованию фундаментальных рисков.
3. Сущность перекрестного страхования (перестрахования).
4. Виды (подотрасли) имущественного страхования.
5. Система страхования.
6. Обязательное страхование.
7. Добровольное страхование.

Заключение

Современные достижения научно-технического прогресса создали благоприятные условия для роста производительности общественного труда и повышения благосостояния населения всего мира. Одновременно резко усилились опасности природного, поведенческого и социального характера, которые могут привести мир к катастрофическим последствиям, грозящим гибелью всего живого на земле.

Ведущую роль в предупреждении техногенных рисков, устранению или минимизации экономического и экологического ущерба от активизации производственной деятельности принадлежит человеку, который должен знать опасности и способы разумного поведения в условиях высокой энерговооруженности труда.

Многokратно возрастает количество опасных или потенциально опасных технических объектов, включая транспортные системы, склады взрыво- и пожароопасных, радиационных, биологических и химических веществ, несущих потенциальную угрозу населению и способных вызвать различного рода экологические загрязнения.

Техногенные риски становятся естественным спутником научно-технического прогресса и обусловлены активизацией производственной деятельности человека. В течение XX и начала XXI века возникли многочисленные трудноразрешимые глобальные проблемы, в том числе: ухудшилась экологическая обстановка, появились предпосылки

к нарушению экологического нарушения равновесия в окружающей природной среде, повысилась частота аварий и техногенных катастроф с тяжелыми последствиями.

Как показали результаты проведенных исследований ученых и анализ причин многочисленных случаев травматизма, аварийности и катастрофических происшествий подавляющее большинство из них связаны с невежеством людей и рукотворными источниками опасностей.

Современный мир все более становится изменчивым и непредсказуемым, поэтому руководящий состав обязан обладать способами управления рисками путем качественного подбора работников с учетом требований каждого опасного рабочего места и их склонности к умеренному риску.

Особое место занимает учет степени риска и опасностей в управленческой деятельности. Работа руководителя любого звена состоит, прежде всего, в необходимости принятия и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и риска, когда наступает ответственность за результаты коллективного труда.

Интерес зарубежных и отечественных специалистов в сфере рыночной экономики проявляется к воспитанию необходимых личных качеств для предпринимателя. Предпринимательство представляет собой особый вид практической деятельности, направленной прежде всего на внедрение нововведений во всех сферах социально-экономической жизни. Его отличительной особенностью от бизнеса является не получение прибыли от предпринимательской деятельности как самоцель, не сводится к духу наживы, а к получению средств для создания условий для продолжения реализации новых проектов.

Первым теоретиком бизнеса многие ученые считают французского экономиста Ричарда Кантильона (XVIII в.), который ввел в обиход термин «предпринимательство». Предпринимательские функции связывают с риском и неопределенностью, приспособлением производства к изменяющимся условиям рынка, более эффективном использовании ресурсов и удовлетворением возникающего рыночного спроса.

Результативность предпринимательской активности во многом сдерживается недостаточно развитой инфраструктурой товарных рынков. В современных условиях мало произвести новую продукцию с требуемыми для потребителями качествами, необходимо ее своевременно реализовать на рынке, чтобы оправдать затраты, а также получить средства для развития производства.

Необоснованные трудности предпринимателей при доступе к ресурсам и получении государственного (муниципального) заказа, которые создают условия для расширения масштабов коррупции в органах власти, снижается мотивация к творчеству и внедрению инноваций.

Злоупотребления властью способны нанести существенный материальный и финансовый ущерб и даже дискредитировать преимущества рыночных отношений.

Отмечается недостаточная защищенность бизнеса от воздействия криминальных структур, поэтому крупные коммерческие компании вынуждены создавать свои охранные структуры. Малые и средние предприятия в большей степени занимаются предпринимательской деятельностью и по своим ресурсам не в состоянии создавать свои охранные структуры, поэтому зачастую ощущают безнаказанное криминальное влияние.

Немаловажными факторами предрасположенности к инновационному труду считается способность к риску, включая желание и умение рисковать, инициативность, смелость и решительность характера. Мотив потребности в инновационном труде (надо) вытекает из анализа состояния реальности и сопоставления с такими качествами личности как наличие здравого смысла, находчивость, практичность, гибкость, ориентированность на результат, умение увязывать притязания с реальными условиями и возможностями.

Литература

1. Конституция Российской Федерации.
2. Административный кодекс Российской Федерации.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года.
6. Уголовный кодекс Российской Федерации.
7. Антонов Г. Д. Управление рисками организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 336 с.
8. Васин С.М. Управление рисками на предприятии: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2016. 300 с.
9. Кондраков Н.П., Кондраков И.Н. Основы малого и среднего предпринимательства: практич. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 446 с.
10. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник. М.: КНОРУС, 2010. 544 с.
11. Лапуста М.Г. Предпринимательство: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 608 с.
12. Лихацкий В.И. Логистика: учебник. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2016. 327 с.
13. Лихацкий В.И. Управление человеческими ресурсами: учебник.

Гатчина: Изд-во ГИЭПТ, 2014. 482 с.

14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 2006. 704 с.

15. Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 2004. 352 с.

16. Риск-менеджмент: учебник / под ред. И. Юргенса. М: Дашков и К°, 2003. 512 с.

17. Резник С.Д., Баронин С.А., Назарова Н.А. Основы предпринимательской деятельности: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 222 с.

18. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2008. 826 с.

19. Управление рисками предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 168 с.

20. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 168 с.

21. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М.: Дашков и К°, 2013. 544 с.

22. Экономика предприятия: учебник / под ред. С.Г. Фалько. М.: КНОРУС, 2011. 352 с.

Владимир Иванович Лихацкий
доктор военных наук, профессор

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Учебное пособие для вузов

Ответственный редактор В. Андронатий
Корректор Ю. Чиркова
Компьютерная верстка И. Иванова

Подписано в печать 09.04.2018 г.

Формат 60x84¹/₁₆

Усл.печ.л. 7,9

Тираж 550 экз.

Заказ 1215

Издательство Государственного института экономики, финансов, права и технологий
Лицензия ЛП № 000123 от 01.04.99 г.
188300 Ленинградская обл., г. Гатчина, ул. Рощинская, д. 5

Цена свободная