Всероссийский Заочный Финансово-Экономический Институт

**Контрольная работа**

по дисциплине

«Антикризисное управление»

на тему

«Управление рисками в условиях кризисного состояния предприятия»

Выполнила

Студентка 5 курса

Факультет МиМ

Специальность МО

№ зачетной книжки

Преподаватель

2009г.

**Содержание**

1. Введение……………………………………………………………3
2. Понятие риска…………………………………………………….4
3. Риски зависимости поставки сырья от третьих факторов…….6
4. Меры по уменьшению рисков……………………………………8
5. Методы управления риском………………………………………11
6. Заключение…………………………………………………………13
7. Список литературы………………………………………………..15

**Введение**

Риск, являясь неотделимой частью экономической, политической, социальной жизни общества неизбежно сопровождает все сферы деятельности и направления любой организации, которая функционирует в условиях рынка. В связи с этим главным и непременным критерием нормальной дееспособности современного предприятия является умение высшего руководства, опираясь на строго научную основу прогнозировать, проводить профилактику, рационально контролировать и эффективно управлять рисками. Риск связан с управлением и напрямую зависит от эффективности, обоснованности и своевременности управленческих решений.

В работе Ф. Найта «Риск, неопределенность и прибыль» впервые была высказана мысль о риске, как количественной мере неопределенности. В трудах О. Моргенштейна и Дж. Неймана также были разработаны вопросы теории риска, отражающие взаимосвязь понятий «неопределенность» и «риск».

Риском можно и необходимо управлять, то есть использовать определенные меры, позволяющие максимально прогнозировать наступление рискового события и применять соответствующие мероприятия к снижению степени риска.

Таким образом, актуальность исследования в сфере управления рисками на предприятии обусловлена необходимостью разработки комплексного, всестороннего подхода, который координируется в рамках всей организации. Способность эффективно влиять на риски дает возможность успешно функционировать предприятию, иметь финансовую устойчивость, высокую конкурентоспособность и стабильную прибыльность[[1]](#footnote-2).

**Понятие риска**

Нынешняя нестабильная экономическая ситуация делает тему управления рисками особенно актуальной для руководителей производственных предприятий, сталкивающихся сегодня с целым «букетом» негативных факторов - нестабильностью поставок, неплатежами клиентов, сложностями с привлечением кредитных ресурсов и т.д. Некоторые аспекты управления рисками на производственных предприятиях рассматриваются в приведенном ниже материале.

Для построения эффективной системы управления рисками любого предприятия, прежде всего, необходимо обозначить сам предмет управления - риск. Существует довольно большое разнообразие определений этого понятия, и очень важен факт его однозначного понимания и документального фиксирования.

В бизнес-контенте под риском обычно понимают возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной, финансовой или другой деятельности компании. Необходимо отметить, что в числе основных причин возникновения риска - не только статистическая возможность появления неблагоприятной ситуации, но еще и три других фактора внешней и внутренней среды: неопределенность, случайность, противодействие[[2]](#footnote-3).

Неопределенность - это сумма обстоятельств, которые можно предвидеть заранее, но нельзя определить, насколько существенно они повлияют на итоговые показатели деятельности. Данный фактор часто вообще не учитывается при оценке рисков, но его влияние на результаты деятельности может быть довольно значительным.

Случайность - это сумма обстоятельств, которые возникают независимо от общей ситуации и, как правило, под воздействием факторов внешней среды.

В качестве примера можно привести ситуацию, сложившуюся зимой в порту Санкт-Петербурга, когда сильные морозы довольно долгое время не позволяли судам войти в порт. Неотправленные контейнеры, недополученное сырье, издержки, убытки, остановленные производства. Конечно, менеджерам и логистам организаций, получающим или отправляющим грузы в порту Санкт-Петербурга, известно, что зимой в России холодно и ледовая обстановка в Финском заливе может быть сложной, но чтобы настолько! Для одной из московских кондитерский компаний в этом случае влияние неопределенности погодных условий - пребывание в порт морских судов с грузом в момент морозов - усилилось фактором случайности - отсутствием страховых запасов сырья на производственных складах в Москве.

Противодействие - это намеренное сопротивление обстоятельствам и участникам производственно-логистического процесса при его выполнении. Наличие противодействия - не обязательно вражеские происки (хотя иногда действия чиновников или представителей местной администрации иначе не назовешь). Сюда относятся и умелые действия конкурентов, использующих сложившиеся обстоятельства в своих интересах, и действия контрагентов или третьих лиц, которые выполняют или не выполняют условия договора.

Очевидно, что наличие риска в рыночной среде является фактом обыденной жизни. В рыночной экономике существует множество разнообразных рисков. Наличие риска изменения цены товара вытекает из самой сути рынка. Чем больше амплитуда колебаний цен на сырьевой товар и чем менее она предсказуема, тем выше возможность крупных потерь или выигрышей при продаже или покупке товара в будущем. Чем большую долю в прибыли предприятия или в издержках производства составляет выручка/ затраты на сырье, тем выше риск, которому подвергается предприятие.

Учитывая нестабильность сегодняшней ситуации и возможное банкротство части производителей в целом возрастают риски перерабатывающих бизнесов, связанных с изменением цен на сырье. Как отмечают аналитики, цены на сырье сначала будут падать, а затем начнут расти, но, вероятнее всего в ближайшие несколько лет так и не достигнут докризисного уровня.

**Риски зависимости поставки сырья от третьих факторов**

При оценке производителем зависимости поставки сырья от третьих факторов, необходимо принять во внимание возможное влияние следующих обстоятельств[[3]](#footnote-4):

* При использовании импортных материалов и комплектующих следует учитывать возможные колебания валютных курсов. Эксперты в разных странах отмечают, что мировой экономический кризис носит глобальный характер и является нетипичным, поэтому предсказать его глубину и дальнейшее развитие в настоящее время не представляется возможным. Однако в связи с тем, что российская экономика продолжает сохранять сырьевой характер, в условиях снижения спроса и падения цен на энергоносители следует ожидать дальнейшего ослабления рубля по отношения к ведущим мировым валютам. Таким образом, использование импортных материалов и комплектующих неизбежно будет приводить к повышению рублевой цены готовой продукции и, следовательно, к снижению конкурентоспособности компании. Кроме того, непредсказуемость колебаний валютных курсов может приводить к прямым потерям вследствие определенной «растянутости» во времени производственного цикла. Таким образом, риски, связанные с влиянием на проект колебаний валютных курсов при использовании импортных материалов и комплектующих, следует оценить как высокие.
* Еще одним фактором, который следует учесть при использовании импортных материалов и комплектующих, является возможное повышение отпускных цен иностранными производителями. Механизм этого процесса аналогичен ранее описанному для российских поставщиков. В условиях глобального кризиса нельзя исключить возможность сокращения предложения из-за банкротства части производителей и стремления оставшихся компенсировать все свои издержки за счет цены в условиях сократившего спроса и связанного с ним уменьшения объемов производства.
* Важным фактором, способным оказать существенное влияние на отечественных производителей в случае использования импортных материалов и комплектующих, является возможное введение протекционистских мер для защиты отечественных производителей (как, например, это уже произошло на автомобильном рынке).
* На поставки сырья может оказать влияние целый комплекс макро- и микроэкономических факторов. Общее ухудшение экономической ситуации способно привести к неисполнению договорных обязательств контрагентами в силу экономических, социальных, криминальных и прочих причин. В числе подобных причин можно выделить: отсутствие у предприятия-контрагента финансовых средств для исполнения принятых обязательств; забастовка персонала, криминальное завладение товаром в процессе транспортировки, несвоевременная поставка исходного сырья для исполнения принятых на себя обязательств по контракту и пр.

Таким образом, риски зависимости поставки сырья от третьих факторов можно оценить как высокие в случае использования российскими производителями импортных материалов и комплектующих и как средние при ориентации на отечественных поставщиков.

**Меры по уменьшению рисков**

Ниже представлены некоторые рекомендации, которые могут помочь уменьшить производственно-логистические риски предприятия[[4]](#footnote-5).

Стратегическое мышление. Эффективное управление рисками должно быть целостным и интегрированным. Компания, отличающаяся стратегическим процессом планирования списка поставщиков, может более эффективно управлять рисками, разрабатывает бережливую и эффективную производственно-логистическую цепь, быстрее реагирует на потребности рынка и внедряет инновации. Именно отсутствие стратегического планирования поставщиков может привести к конфликту между затратами и рисками. Стратегическое планирование поставщиков можно сравнить с бизнес-планом для основного товара.

Несмотря на то, что меры по повышению экономической эффективности производственно-логистической цепочки могут увеличить риски, экономическая эффективность может также эти риски уменьшить, если только она будет направлена на управление отношениями с основными торговыми партнерами. Основным инструментом в управлении этими отношениями является контракт, текст которого может включать показатели соответствия условиям сделки, основные моменты исполнения контракта и ответственности сторон, параметры управления возвратами переплат и возврата перерасходов, а также методы оценки поставщиков. Эти механизмы повышают прозрачность работы торговых партнеров и ведут к уменьшению рисков.

Расширение внутрикорпоративной кооперации. Специалисты по управлению рисками в компании должны вести регулярную тесную работу со своими коллегами из отделов закупок, логистики, транспорта и других. При этом решение вопросов, связанных с уменьшением сложных рисков, требует более глубокого сотрудничества. Члены управленческой команды должны все вместе периодически анализировать функционирование существующей производственно-логистической цепочки, отвечая на следующие основные вопросы: Функционирует ли она бесперебойно? Где ее слабые места? Как планируются резервы на случай непредвиденных обстоятельств? Поиск ответов на эти вопросы был не просто полезен сам по себе, этот процесс также способствует сплочению команды и взаимному пониманию работы различных подразделений. Эту операцию необходимо проделывать регулярно, внося необходимые коррективы по мере роста бизнеса и накопления соответствующего практического опыта.

Разработка оптимального соотношения рисков. Эксперты сходятся во мнении, что есть верные и неправильные подходы к управлению рисками. Следует представлять себе затраты и риски как две переменные в континууме: уменьшение одной составляющей часто происходит за счет увеличения другой. Компания может увеличить свои риски, пытаясь снизить затраты, потому что в системе мало альтернативных вариантов. Но это вовсе не означает, что риски увеличились в результате неосмотрительности, если, конечно, вы перед тем, как сделать этот шаг, управленческой командой компании не была проанализирована производственно-логистическая цепочка. По мнению многих специалистов по оценке рисков, производственно-логистическая цепочка становится более нестабильной, если компания фокусирует свое внимание лишь на уменьшении издержек, как, например, в ситуации с поиском дешевой рабочей силы по всему миру без оглядки на множество рисков, которые могут возникнуть в результате такого подхода.

Подходящим способом работы с издержками можно назвать тот, при котором издержки не были бы все время в центре внимания. Таким образом, идея состоит не в том, чтобы уменьшать резервы до минимальных объемов. Запасы предоставляют защиту от непредвиденных событий. Держать незначительное количество запасов на складе можно только в том случае, если менеджеры компании умеют делать хорошие прогнозы и умело управлять процессом. Некоторые компании уменьшают запасы вне зависимости от их способностей прогнозировать или управлять. При отсутствии опыта прогнозирования результатом таких действий становится значительное увеличение корпоративных рисков.

**Методы управления риском**

На рынках сырья, материалов и комплектующих существуют различные методы управления риском, а именно[[5]](#footnote-6):

* стабилизационные программы и фонды (на национальном уровне или уровне отдельных компаний);
* маркетинговые стратегии, определяющие сроки продаж и закупок;
* долгосрочные контракты с фиксированными ценами;
* форвардные контракты;
* использование биржевых и внебиржевых фьючерсов и опционов для хеджирования.

Использование различных инструментов управления риском не является взаимоисключающим. Какие конкретно инструменты выбрать и как их сочетать, зависит от выбранной стратегии хеджирования.

Применительно к сегодняшней ситуации наиболее целесообразно применение комплексных методов предупреждения и распределения рисков.

Методы предупреждения рисков, которым подвергнуто предприятие, позволяют не только уменьшить возможные потери, но и принять стратегические решения, которые снижают риск в долгосрочном интервале времени.

Метод «создание системы резервов» близок к страхованию, но сосредоточенному в пределах самого предприятия. В этом случае на предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов и комплектующих, резервные фонды денежных средств, формируются планы их развертывания в кризисных ситуациях, не задействуются свободные мощности, устанавливаются, как бы впрок новые, контакты и связи, обнаруживается явное предпочтение финансовым резервам, которые могут выступать в форме накопления собственных денежных страховых фондов, подготовки «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат, использования залогов и т.п. Для предприятия актуальными становятся выработка финансовой стратегии, политики управления своими активами и пассивами, организация их оптимальной структуры и обеспечение достаточной ликвидности вложенных средств.

Предприятие, решившее реализовать метод активного целенаправленного маркетинга, должно «агрессивно» формировать спрос на свою продукцию, используя различные маркетинговые методы и приемы: сегментацию рынка, оценку его емкости; организацию рекламной кампании, включая всестороннее информирование потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных свойствах продукции и предприятия в целом; анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы, разработка политики и мер управления издержками.

К группе методов предупреждения риска также можно отнести создание союзов, ассоциаций, фондов взаимовыручки и взаимной поддержки предприятий.

К методам распределения риска относятся распределение общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела; распределение общего риска по времени или по этапам реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения. К этой же группе управления риском относятся различные варианты диверсификации.

Каждый из методов управления риском отличается степенью воздействия на снижение риска в конкретной ситуации, видом риска и сферой предпринимательской деятельности.

На практике, как на малых, так и на крупных предприятиях наиболее эффективный результат можно получить лишь при комплексном использовании различных методов управления риском, комбинируя их друг с другом в различных сочетаниях, не забывая при этом о достижении оптимального соотношения между уровнем достигнутого снижения риска и необходимыми для этого дополнительными затратами.

**Заключение**

В заключение необходимо отметить, что нестабильность экономической среды инициирует снижение эффективности функционирования предприятия, ухудшение его финансово-экономических показателей, которые, по сути, являются отклонениями от запланированных значений. Управление по отклонениям - это решения и ресурсы, которые влияют на шансы и величину нежелательного отклонения от цели хозяйственной деятельности и от планируемого результата и зависят от интенсивного влияния фактора риска на степень нежелательного отклонения от цели.

Управление по отклонениям должно осуществляться практически непрерывно, носить оперативный характер и опираться на все существующие ресурсы предприятия. При возникновении новых целей управление должно обеспечить перевод предприятия в состояние, соответствующее этим целям.

Управление рисками на крупном производственном предприятии как правило, представляет собой достаточно сложную задачу, которую управленческой «команде» не всегда удается решить собственными силами. И здесь можно воспользоваться услугами профессиональных консультантов.

Проведение работ по разработке системы управления рисками на производственном предприятии может быть разбито на следующие подэтапы[[6]](#footnote-7):

* Идентификация рисков
* Выбор оптимальных методов анализа рисков, оценка вероятности возникновения рисков и их влияния на успех проекта (матрица рисков)
* Разработка предупреждающих действий (план управления рисками), его обсуждение с участниками проекта
* Подготовка рекомендаций по оптимизации организационной структуры программы и уточнению полномочий участников проекта (владельцев процессов и владельцев рисков) с учетом плана управления рисками.

**Список литературы**

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. - М: Приор, 1998.
2. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.
3. Антикризисное управление: Учебное пособие в 2-х томах / Отв.ред. Г.К.Таль. – М.: ИНФРА-М, 2004.
4. Богомолова А.В., Богомолов В.А. Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика. - ЮНИТИ, 2003.
5. Введение в специальность "Антикризисное управление". Учебное пособие. / Новосёлов Е.В. и др. - Дело, 2001.
6. Грущенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления. //Менеджмент, 1998, №1.
7. Качалов Р.М., Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.А. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасности. – М.: Экономика, 1997.
8. Крутик А., Муравьев А. Антикризисный менеджмент. - СПб: Питер, 2001.
9. Основы функционального и антикризисного менеджмента. Учебное пособие. / Бляхман Л.С. - Издательство Михайлова В.А., 2000.
10. Попов Р.А. Антикризисное управление. М., 2003.
11. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2001.

1. "Антикризисное управление". Учебное пособие под ред. Короткова Э.М., — М.: "ИНФРА-М", 2002, с. 432. [↑](#footnote-ref-2)
2. "Антикризисное управление предприятиями и банками". Учебник. — М.: "Дело", 2001. — с. 12. [↑](#footnote-ref-3)
3. Попов Р.А. "Антикризисное управление". — М.: "Высшая школа", 2003. — с. 429. [↑](#footnote-ref-4)
4. Александров Г.А. "Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура". — М.: "Бек", 2002. — 544 с. [↑](#footnote-ref-5)
5. "Стратегия и тактика антикризисного управления" / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина, С.-Петербург, 1996, с. 510. [↑](#footnote-ref-6)
6. "Введение в специальность "Антикризисное управление": Учебное пособие. — Е.В. Новоселов, В.И. Романчин, А.С.Тарапанов, Т.А.Харламов. — М.: "Дело", 2001. — с. 176. [↑](#footnote-ref-7)