

**А. Н. Ряховская
О. Г. Крюкова
М. О. Кузнецова**

Учебное
пособие



**Риск-менеджмент —
основа устойчивости
бизнеса**

магистр

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

А. Н. Ряховская
О. Г. Крюкова
М. О. Кузнецова

Риск-менеджмент — основа устойчивости бизнеса

Учебное пособие

Под редакцией
проф. *О. Г. Крюковой*



Москва
**МАГИСТР
ИНФРА-М**
2018

УДК 005.931.11(075.8)
ББК 65.291.21
Р99

Рецензенты:

канд. экон. наук *Я. А. Гуницкий*
(генеральный директор ООО «ИНТЕРКАФЕ»);
канд. экон. наук, проф. *Н. Г. Акулова*
(проректор по научной работе Института экономики и антикризисного
управления, профессор департамента «Антикризисное управление
и финансы»);
канд. техн. наук, проф. *С. Е. Кован*
(профессор Департамента менеджмента Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации)

Авторы:

Ряховская А. Н. — предисловие; гл. 3, п. 3.3;
Крюкова О. Г. — гл. 1 п. 1.1 и 1.2 (совместно с *Кузнецовой М. О.*), п. 1.3, 1.4
(совместно с *Кузнецовой М. О.*), гл. 2, гл. 3 п. 3.1 и 3.2, гл. 4, Приложение 1,
Приложение 2, Приложение 3;
Кузнецова М. О. — гл. 1 п. 1.1, 1.2, 1.4. (совместно с *Крюковой О. Г.*)

Ряховская А. Н., Крюкова О. Г., Кузнецова М. О.

Р99 Риск-менеджмент — основа устойчивости бизнеса : учеб.
пособие / А. Н. Ряховская, О. Г. Крюкова, М. О. Кузнецова; под
ред. О. Г. Крюковой. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. — 256с.
ISBN 978-5-9776-0487-1 (в пер.)
ISBN 978-5-16-014316-3
ISBN 978-5-16-106807-6 (on-line)
Агентство СІР РГБ

Рассматриваются теоретические аспекты риска, инструменты и методы
управления рисками в основных функциональных системах организации: про-
изводственно-технологической, финансово-экономической, социальной, орга-
низационно-управленческой, информационной, экологической; комплексный
(интегрированный) подход к оценке рисков организации в целом. Подробно
представлен процесс формирования системы предупреждения рисков, разра-
ботки программы управления рисками. По каждой главе даны рекомендуемая
литература, вопросы для контроля знаний и обсуждения; примеры применения
конкретных методов и инструментов диагностики, анализа и оценки рисков,
расчетно-аналитические задания.

Электронная версия книги доступна в электронной библиотечной системе
www.znanium.com

УДК 005.931.11(075.8)
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-9776-0487-1
ISBN 978-5-16-014316-3

© Авторы, 2018
© Издательство «Магистр», 2018

Оглавление

Предисловие.	9
ГЛАВА	
1	
Теоретические основы риск-менеджмента	11
1.1. Причины риска, определение предпринимательского риска	11
Взаимосвязь категорий неопределенность, вероятность, риск	11
Становление и развитие теории риска.	12
Определение предпринимательского риска.	16
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	23
1.2. Классификация рисков, выделение однородных групп рисков	23
Виды рисков.	23
Сферы проявления и факторы возникновения рисков.	26
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	35
1.3. Теоретические и методологические основы управления риском.	36
Принципы, цели и задачи риск-менеджмента.	36
Основные подходы в риск-менеджменте.	40
Процесс управления рисками.	44
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	49
1.4. Управление риском как процесс принятия решений.	50
Система управления риском.	50
Стандарты управления риском.	51
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	62
Литература.	63
ГЛАВА	
2	
Методы управления рисками	67
2.1. Качественный анализ рисков.	67
Цели и задачи качественного анализа рисков.	67
Методы качественного анализа рисков.	68
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	71

Оглавление

Расчетно-аналитические задания.	71
2.2. Количественный анализ рисков.	72
Методы количественного анализа рисков.	72
Оценка уровня риска.	74
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	79
Расчетно-аналитические задания.	79
2.3. Регулирование рисков предпринимательской деятельности	83
Способы управления рисками.	83
Модели управления рисками.	89
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	92
Литература.	93
ГЛАВА	
3	
Диагностика рисков деятельности организации.	95
3.1. Диагностика рисков производственно-технологической системы.	95
Риски формирования ассортимента выпускаемой продукции.	96
Логистические риски материальных потоков.	107
Риски организации производственной деятельности.	115
Кадровый потенциал и риски персонала.	117
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	119
<i>Расчетно-аналитические задания.</i>	120
3.2. Риски финансово-экономической системы организации.	124
Риски затратной политики организации.	124
Риски системы ценообразования организации.	131
Риски управления финансовыми ресурсами.	137
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	150
<i>Расчетно-аналитические задания.</i>	151
3.3. Риски снижения финансовой устойчивости и банкротства организации.	154
Риск снижения финансовой устойчивости организации	154
Риск утраты платежеспособности организации.	157
Риски банкротства организации.	159
Риски собственников при банкротстве организаций.	160
Риски для кредиторов организации-банкрота.	162
Риски государства при банкротстве организации.	164

Оглавление

Риски арбитражного управляющего	165
Риски СРО арбитражных управляющих	166
Риски банкротства физических лиц	167
Пример устойчивого развития бизнеса.	167
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	169
<i>Расчетно-аналитические задания.</i>	170
Литература	172
ГЛАВА	
4	
Превентивная модель управления рисками.	175
4.1. Система предупреждения рисков.	175
Цели, задачи, особенности системы предупреждения рисков	175
Показатели оценки состояния бизнеса.	183
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	200
<i>Расчетно-аналитические задания.</i>	201
4.2. Программа управления рисками.	201
Разработка программы управления рисками.	201
Анализ эффективности программы управления рисками	215
<i>Вопросы и задания для контроля знаний и обсуждения.</i>	219
<i>Расчетно-аналитическое задание.</i>	219
Литература	224
Приложения	
<i>Приложение 1. Анализ рисков проекта.</i>	229
<i>Приложение 2. Методические указания по выполнению</i> <i>контрольной работы.</i>	236
<i>Приложение 3. Тесты.</i>	243
<i>Приложение 4. Вопросы для подготовки к экзамену.</i>	252

Предисловие

Дисциплина «Риск-менеджмент — основа устойчивости бизнеса» изучается при подготовке бакалавров по профилю «Антикризисное управление» направления «Менеджмент», и более углубленный курс рассматривается в рамках магистерской программы «Антикризисный менеджмент и консалтинг».

Цель дисциплины — формирование комплексных знаний в области теории и практики управления рисками организации в целях обеспечения устойчивости бизнеса и непрерывности его развития.

Задачи дисциплины:

- охватить научные, методологические и методические вопросы риск-менеджмента, дать теоретические знания о причинах, видах и закономерностях возникновения и развития кризисов социально-экономических систем;
- раскрыть теоретические подходы превентивного риск-менеджмента, возможности применения моделей финансового мониторинга для диагностики финансово-хозяйственной деятельности организации и выявления рисков;
- сформировать практические навыки использования методов и способов управления рисками, рассмотреть виды организации системы предупреждения рисков; принципы и подходы к разработке программы управления рисками;
- изучить методы, используемые в превентивной модели риск-менеджмента.

Дисциплина «Риск-менеджмент — основа устойчивости бизнеса» дает теоретические и практические навыки управления рисками в деятельности коммерческой организации.

В учебном пособии описаны различные подходы к определению категории «риск», факторы и условия его формирования. Управление риском рассматривается как процесс принятия решений, разбираются принципы построения современных систем управления рисками, этапы управления риском. Главное внимание уделяется процессу построения превентивной модели управления рисками. Современное управление рисками — это гармонизация

Предисловие

деятельности, повышение устойчивости, обеспечение безопасности бизнеса, создание условий для его развития.

В учебном пособии охарактеризованы инструменты и методы управления рисками в основных функциональных системах организации: производственно-технологической, финансово-экономической, социальной, организационно-управленческой, информационной, экологической. Применяется комплексный (интегрированный) подход к оценке рисков организации в целом.

Подробно представлен процесс формирования системы предупреждения рисков, разработки программы управления рисками, создания системы показателей для мониторинга факторов риска, эффективности реализации программы, определения остаточного риска.

Для самостоятельной работы студентов в каждой главе даны рекомендуемая литература, вопросы для контроля знаний и обсуждения. Кроме того, приведены примеры применения конкретных методов и инструментов диагностики, анализа и оценки рисков, а также расчетно-аналитические задания.