

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра управления человеческими ресурсами

В.В. МАЛАЕВ

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПЕРСОНАЛА

Учебно-методическое пособие
для бакалавров направления подготовки
38.03.03 – «Управление персоналом»
(очное обучение)

КАЗАНЬ

2022

УДК 338.2
ББК 65.290
М18

*Печатается по рекомендации
Учебно-методической комиссии
Института управления, экономики и финансов КФУ
(протокол № 8 от 27 мая 2022 г.);
кафедры управления человеческими ресурсами
(протокол № 9 от 8 апреля 2022 г.)*

Автор

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления
человеческими ресурсами **В.В. Малаев**

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного
и муниципального управления ФГАОУ ВО КФУ **И.С. Глебова**;
кандидат педагогических наук, научный сотрудник отдела развития
профессионального образования ГАОУ ДПО «Институт развития образования
Республики Татарстан» **Л.Н. Домрачева**

Малаев В.В.

М18 **Управление рисками персонала:** учебно-методическое пособие /
В.В. Малаев. – Казань: Издательство Казанского университета, 2022. –
76 с.

Пособие составлено в соответствии с программой дисциплины «Управление рисками персонала». В учебно-методическом пособии представлены методические рекомендации для студентов по изучению дисциплины «Управление рисками персонала», рассмотрен порядок проведения лекционных занятий, сформулированы задания для самостоятельной работы, контрольно-измерительные материалы.

Пособие предназначено для студентов направления 38.03.03 «Управление персоналом».

УДК 338.2
ББК 65.290

© Малаев В.В., 2022

© Издательство Казанского университета, 2022

Оглавление

Введение	4
Тема 1. Общие принципы классификации рисков	5
Задания для самоконтроля	11
Тема 2. Основные принципы управления рисками	15
Задания для самоконтроля	20
Тема 3. Оценка рисков	22
Задания для самоконтроля	28
Тема 4. Методы снижения риска и их характеристика	29
Задания для самоконтроля	33
Тема 5. Выбор методов снижения риска	37
Задания для самоконтроля	39
Тема 6. Риски управления персоналом	43
Задания для самоконтроля	55
Глоссарий	59
Библиографический список	72

Введение

Курс «Управление рисками персонала» представляет собой комплекс знаний о средствах, методах и правилах управления рисками персонала в рамках ведения хозяйственной деятельности организации. Знание процессов и методов управления рисками персонала является необходимым условием понимания происходящих изменений рыночной среды и решения любых хозяйственных задач.

Цель дисциплины – формирование у студентов системы знаний об основных видах риска, методах управления рисками, применяемых процедурах управления рисками.

Студенты должны знать и уметь использовать основные методы и классификации оценивания риска.

Студенты должны овладеть основными положениями методологии анализа, оценки и прогнозирования основных рисков организации в рыночной среде;

знать законодательные и нормативные правовые акты; отечественный и зарубежный опыт в области управления рисками персонала;

уметь применять полученные знания при рассмотрении конкретных ситуаций.

Курс «Управление рисками персонала» готовит к практической деятельности, которая требует принятия решений в условиях ограниченной информации.

Тема 1. Общие принципы классификации рисков

Основными элементами, которые лежат в основе классификации рисков, являются:

- время возникновения риска;
- основные причины возникновения;
- характер последствий;
- область возникновения.

По времени возникновения риски можно разделить на ретроспективные, текущие и перспективные. Рассмотрение ретроспективных рисков, особенностей и методов их уменьшения позволяет более подробно и точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

По причинам возникновения риски можно разделить на экономические и политические.

Экономические риски — это риски, вызванные негативными изменениями в экономике предприятия в частности или в экономике страны в целом.

Основным видом экономического риска, в котором фактически собраны все частные риски, является изменение рыночной ситуации или несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять денежные обязательства).

Политические риски — это риски, вызванные изменениями политической обстановки, которая влияет на предприятие.

Все данные риски связаны между собой, и очень часто в практической работе организации их трудно разграничить.

По характеру последствий риски делятся на спекулятивные и чистые.

Спекулятивные риски - (динамические или коммерческие) определяются тем, что они несут в себе как возможные потери, так и возможную прибыль. Их причинами могут быть:

- изменение рыночной ситуации,
- изменение валютных курсов,
- изменение порядка и ставок уплаты налогов.

Чистые риски - (их часто называют простыми) определяются тем, что они обязательно несут в себе некоторые (обычно финансовые) потери для организации. Их причинами могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность организации.

Наиболее значительная группа рисков **определяется** по области возникновения, в основу которой положены сферы приложения деятельности организации.

Обычно различают следующие основные виды предпринимательской деятельности:

- производственная;
- коммерческая;
- финансовая;
- посредническая;
- страхование.

В соответствии со сферами деятельности выделяют: производственный, коммерческий, финансовый риск, а также риск страхования.

Производственный риск связан с невыполнением организацией некоторых обязательств по выпуску продукции в результате неблагоприятного влияния внешней среды, а также неэффективного применения современной техники и технологий, основных и оборотных фондов, ресурсов или рабочего времени.

Среди наиболее значимых причин возникновения данного риска — возможное уменьшение объема выпуска, увеличение материальных затрат, выплата завышенных отчислений или налогов.

Коммерческий риск — риск, сформированный в процессе продажи товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Его причинами являются: уменьшение продаж в результате изменения рыночной

ситуации или других факторов, увеличение закупочной цены полуфабрикатов, потери продукции в процессе обращения, рост издержек обращения и т.д.

Финансовый риск связан с невыполнением организацией своих финансовых обязательств. Основными его причинами могут быть:

- уменьшение стоимости инвестиционного или финансового портфеля в результате изменения валютных курсов,
- невыполнение платежей;
- войны, катастрофы и т. д.

Страховой риск – это риск наступления определенного события оговоренного условиями, в результате которого страховщик обязан выплатить страховое возмещение. Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе до заключения договора страхования, так и на последующих этапах - перестрахование, формирование страховых резервов и т.д. Основными причинами страхового риска являются: неправильно определенные страховые тарифы, катастрофы, беспорядки .

Рассмотрим подробнее некоторые из рисков.

Страновой риск.

Страновые риски — это риски непосредственно связанные с интернационализацией предпринимательской деятельности. Они важны для всех участников внешнеэкономической деятельности и определяются политико-экономической стабильностью стран, в которых реализуются или закупаются соответствующие товары. Причинами данного риска являются нестабильность государственной власти, особенности законодательства, неэффективная экономическая политика, проводимая органами государственной власти и т. д.

На эффективность предпринимательской деятельности могут оказывать также влияние:

- осуществляемое государством валютное и торговое регулирование;
- квотирование;
- лицензирование;

изменение таможенных пошлин.

Валютные риски связаны с изменением валютных курсов. Величина валютного риска непосредственно связана с потерей покупательной способности валюты, поэтому она находится в прямой зависимости от времени между сроком заключения и сроком платежа по сделке. Курсовые потери у экспортера формируются в случае заключения контракта до падения валютного курса. Импортёр несет убытки при повышении курса валюты, т.к. для ее покупки (для приобретения в последующем соответствующей продукции в той или иной стране) потребуется потратить больше национальных денежных единиц. Валютные риски относят к спекулятивным рискам, поэтому при потерях одной из сторон в результате изменения валютных курсов другая сторона обычно получает дополнительную прибыль, и наоборот.

Налоговые риски рассматривают с двух позиций - предпринимателя и государства.

Налоговый риск предпринимателя определяется возможными изменениями налоговой политики (возникновение новых налогов, ликвидация или сокращение налоговых льгот и т. д.), а также изменением величины налоговых ставок.

Налоговый риск государства определяется возможным уменьшением поступлений в бюджет вследствие изменения налоговой политики и величины налоговых ставок.

Риск форс-мажорных обстоятельств — риск стихийных бедствий (природные катастрофы, войны, революции и забастовки), которые препятствуют организации реализовывать свою деятельность. Поскольку наступление форс-мажорных обстоятельств не зависит непосредственно от самой организации, стороны освобождаются от ответственности по контрактам в случае их наступления. Возмещение потерь, вызванных форс-мажорными обстоятельствами, осуществляется обычно посредством страхования сделок.

Вместе с внешними рисками, не зависящими от организации, значительное влияние на организацию оказывают внутренние риски, которые в

большой степени определяются ошибочными решениями, принимаемыми в рамках самой организации.

Основными причинами внутренних рисков являются:

- отсутствие профессионального опыта руководителя фирмы, слабые подготовка руководства и персонала;
- финансовые ошибки;
- недостаточно эффективная организация труда сотрудников;
- нерациональное использование материалов и оборудования;
- утечка информации по вине работников;
- плохая адаптация фирмы к изменениям в рыночной конъюнктуре;
- недостаточные знания в области маркетинга и др.

Значение данных причин особенно четко просматривается на примере организационного и ресурсного рисков.

Организационный риск - риск, вызванный возможными недостатками в организации работы. Основными причинами организационного риска являются:

ошибки проектирования и планирования; недостатки координации работ; неэффективное регулирование; непродуманная стратегия снабжения; ошибки в подборе кадров; недостатки в организации маркетинговой деятельности (неправильный выбор продукции, неправильный выбор рынка сбыта, неверное определение стоимостной и физической емкости рынка, неправильная ценовая политика); неустойчивое финансовое положение.

Ресурсный риск.

Основными причинами ресурсного риска являются:

- отсутствие запаса прочности по ресурсам в случае изменения рыночной конъюнктуры;
- недостаток рабочей силы;
- недостаток материалов;
- срывы поставок;

- недостаток продукции.

Отсутствие запаса ресурсов в случае изменения рыночной конъюнктуры приводит к росту сроков реализации проекта и, в результате, к его удорожанию, а в наиболее проблемных ситуациях к его провалу.

Портфельный риск. В процессе развития любой организации приходится решать проблему определения величины и сферы вложения инвестиций.

Значительную помощь при инвестировании оказывает широко используемая система управления портфелем ценных бумаг.

Портфельный риск заключается в вероятности потери по отдельным видам ценных бумаг, а также по всему набору активов.

Для формирования портфеля ценных бумаг можно инвестировать денежные средства в какой-либо один вид финансовых активов. Однако, вложив деньги в ценные бумаги одной компании, инвестор оказывается зависимым от изменений ее курсовой стоимости. Если он вкладывает денежные средства в ценные бумаги нескольких компаний, то эффективность также будет зависеть от курсовых колебаний, но только не каждого отдельного курса, а усредненного. Средний курс обычно колеблется меньше, поскольку при увеличении курса одной из ценных бумаг, курс другой может уменьшиться, и колебания могут взаимно погаситься.

Подобный портфель с различными ценными бумагами называется диверсифицированным и значительно снижает диверсифицированный (несистематический) риск, который определяется специфическими для конкретного инвестора факторами. Вместе с диверсифицированным риском существует недиверсифицированный (систематический) риск, который не может быть сокращен при помощи диверсификации.

Систематический риск связан с изменением стоимости ценных бумаг, их доходностью, текущим и ожидаемым процентом по облигациям, ожидаемыми размерами дивиденда, вызванными изменениями общей рыночной конъюнктуры. Он обусловлен общим состоянием мировой и национальной экономической системы.

Совокупность систематических и несистематических рисков применительно к данному конкретному случаю можно назвать риском инвестиций.

Кредитный риск — это риск невозврата заемщиком основного долга и процентов по нему в соответствии со сроками и условиями кредитного договора.

Основным методом снижения данного риска является анализ финансового состояния и платежеспособности заемщика, а также получение залога или других видов гарантий выполнения кредитного договора .

Инновационный риск связан с финансированием и применением научно-технических инноваций. Инновационный риск необходимо воспринимать как объективную реальность.

Опыт развитых государств показывает, что за рубежом нет негативного отношения к отрицательным результатам. Заранее допускается, что даже при жестком отборе, в ходе которого отсеивается до 90% предложений, все же из оставшихся проектов, получивших финансирование за счет инновационных фондов, до 30% проектов могут также оказаться неудачными.

Задания для самоконтроля.

1. Определите, что такое рынок труда:

- а) Статическая система, включающая в себя комплекс социально-трудовых отношений по поводу условий найма, использования и обмена рабочей силы на жизненные средства
- б) Механизм спроса и предложения, функционирующий на основе информации, поступающей в виде изменений цены труда (заработной платы)
- в) Динамическая система, включающая в себя комплекс социально-трудовых отношений по поводу условий найма, использования и обмена рабочей силы на жизненные средства

2. Структура трудового рынка (несколько вариантов ответа):

- а) Объекты рынка труда
- б) Рыночный механизм
- в) Конкуренцию
- г) Субъекты рынка труда

3. Выберите модели рынка труда (несколько вариантов ответа)?

- а) Африканская
- б) Шведская
- в) Американская
- г) Японская

4. Отметьте новые тенденции в развитии экономики, которые придали новое качество рынку труда:

- а) «жесткий рынок труда»
- б) «эластичный рынок труда»
- в) «гибкий рынок труда»

5. Аргумент при построении функции спроса на труд:

- а) заработная плата
- б) цена
- в) ставка процента
- г) доход

6. Являются основными участниками рынка труда (несколько вариантов ответа):

- а) работодатель
- б) государство
- в) работник
- г) организация, предприятие

7. Дайте определение понятию «гибкость»:

а) Способность экономической системы отвечать на внешние воздействия, ее способность сохранять управляемость и функциональное равновесие при изменении внешних условий

б) Способность экономической системы отвечать на внутренние воздействия, ее способность сохранять управляемость и функциональное равновесие при изменении внутренних условий

8. Российская модель рынка труда ближе:

а) К внешнему рынку труда

б) К внутреннему рынку труда

9. Структура механизма трудового рынка включает в себя следующее (несколько вариантов ответа):

а) Сотрудничество

б) Конкуренция

в) Предложение труда

г) Цена труда

д) Спрос на труд

10. Определите, чем является подвижное использование рабочего времени и функциональная смена рабочих мест:

а) Стандартные режимы использования полного рабочего времени

б) Режимы использования полного рабочего времени

в) Нестандартные режимы использования полного рабочего времени

11. Кого называют циклическим безработным?

а) Банкир, уволившийся из-за ссоры с начальством

б) Строитель, уволенный в связи с остановленным строительством фабрики

в) Программист, уволившийся из-за поиска более высокооплачиваемой работы

г) президент корпорации, обанкротившейся во время финансово-экономического кризиса

12. Снижению уровня безработицы способствует:

- а) повышение минимальной зарплаты
- б) создание программ профессиональной переподготовки
- в) выплата пособий по безработице
- г) уменьшение таможенной пошлины

13. Определите, являются ли правильными данные утверждения о безработице:

- А. Безработица ведет к снижению трудовой мотивации у работающих
- Б. Безработица создает социальную напряженность в обществе.

- 1. верно только А
- 2. верны оба ответа
- 3. верно только Б
- 4. оба ответа неверны

14. Отметьте, что из данного входит в качественную характеристику трудового потенциала (несколько вариантов ответа):

- а) Психическую составляющую
- б) Социальную составляющую
- в) Интеллектуальную составляющую
- г) Физическую составляющую

15. Рынком труда являются товарно-денежные отношения, которые связаны (несколько вариантов ответа):

- а) Со временем формирования рабочей силы
- б) Со временем использования рабочей силы
- в) Со спросом на рабочую силу, определяемым спросом на товар в обществе
- г) С использованием профессиональных востребованных способностей и их вознаграждением

Тема 2. Основные принципы управления рисками

В условиях наличия риска и неопределенности и связанных с ними финансовых потерь возникает потребность в наличии некоторого механизма, который позволил бы наиболее эффективным способом с точки зрения поставленных целей учитывать риск при принятии и реализации управленческих решений. Таким механизмом является управление риском.

Управление риском можно рассматривать как процесс принятия и реализации управленческих решений, призванных минимизировать неблагоприятное влияние на организацию убытков, вызванных случайными обстоятельствами, прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

Управление риском состоит из двух подсистем:

управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

В системе управления риском объектом управления являются риск, рискованные вложения капитала и отношения между экономическими агентами в процессе экономической, хозяйственной и финансовой деятельности.

Субъектом управления в системе управления риском является индивид или группа людей, которые, используя различные приемы и способы управления осуществляют целенаправленное воздействие на объект управления.

Необходимо отметить, что существование риска, как обязательного элемента хозяйственного процесса, а также особенности применяемых в этой сфере управленческих механизмов привели к тому, что управление риском стало часто выступать в виде самостоятельной профессиональной деятельности. Этот вид деятельности выполняют профессиональные институты специалистов, страховые компании, а также финансовые менеджеры или менеджеры по риску.

Основными задачами специалистов по управлению риском являются:

определение областей повышенного риска;

определение стоимости риска, т. е. величины фактических убытков организации, либо затрат на предотвращение данных убытков, либо затрат на компенсацию этих убытков;

оценка степени риска (определяется через различные коэффициенты риска);

анализ приемлемости данного уровня риска для организации;

разработка в случае необходимости мер по предупреждению или снижению риска;

в случае, когда событие произошло, принятие мер к максимально возможному возмещению причиненного ущерба.

Непосредственные методы и приемы, которые применяются при принятии и реализации управленческих решений в условиях риска, в значительной степени определяются спецификой предпринимательской деятельности, принятой стратегии достижения поставленных целей, а также конкретной рыночной ситуации.

Среди основных принципов управления риском выделяют следующие:

нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;

необходимо думать о последствиях риска;

нельзя рисковать многим ради малого.

Реализация первого принципа означает, что прежде, чем принять любое решение в условиях риска, предприниматель должен:

- определить максимально возможный объем убытка в случае наступления рискованного события;

- сравнить его с объемом необходимых инвестиций и всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведут ли эти убытки к банкротству предприятия.

Реализация второго принципа требует, чтобы организация, зная максимально возможную величину убытка, определила бы, к чему могут привести ее действия, и вероятность риска.

На основе данной информации необходимо принять решение о принятии риска на свою ответственность, передаче риска на ответственность другому лицу (случай страхования риска) или об отказе от риска.

Реализация третьего принципа предполагает, что прежде чем принять решение о осуществлении мероприятия, содержащего риск, необходимо сравнить возможный ожидаемый результат с возможными потерями, которые понесет организация в случае неудачи.

Только при приемлемом для предпринимателя соотношении эффекта и возможных потерь следует принимать решение о реализации рискованного управленческого решения. Этот принцип также предполагает соизмерение величины возможного уменьшения убытков в результате принимаемых мер, направленных на снижение степени риска, или передачи риска другому лицу, с дополнительными затратами, связанными с реализацией этих мер.

Рассмотрение данных принципов управления рисками предполагает анализ возможных методов управления рисками, основными из которых можно считать избежание риска, снижение степени риска, принятие риска.

Избежание риска означает отказ от реализации любых действий, связанных с риском. Избежание риска является наиболее простым направлением в системе управления риском. Оно позволяет полностью уклониться от возможных потерь и неопределенности.

Вместе с тем обычно избежание риска означает для организации отказ от прибыли. Поэтому при непродуманном отказе от проекта, связанного с риском, возникают потери от неиспользованных возможностей.

Кроме того, следует учитывать, что избежание одного вида риска может привести к возникновению других. Например, отказ от риска, связанного с авиаперевозкой грузов, ставит перед организацией проблему перевозок водным или железнодорожным транспортом. Также необходимо учитывать, что

организация функционирует в открытой внешней среде и отказ от любых действий может повлечь за собой определенные шаги со стороны конкурентов, что также может привести к возникновению других, не менее значимых, рисков.

Уменьшение степени риска предполагает уменьшение вероятности и объема потерь. Существует много разных методов уменьшения степени риска в зависимости от конкретного риска и характера и сферы деятельности организации.

Одним из частных случаев уменьшения степени риска является передача риска, состоящая в передаче ответственности за риск кому-то другому, например, страховой компании. К передаче риска можно также отнести поиск гарантов для тех или иных проектов организации.

Принятие риска означает оставление всего или некоторой части риска за лицом, принимающим решение, т.е. на его ответственности. В этом случае организация обычно принимает решение о покрытии возможных потерь собственными средствами.

Теория и практика управления риском определили ряд правил, на основании которых происходит выбор того или иного конкретного метода приема управления риском и варианта решений. Основными из данных правил являются следующие:

- максимум выигрыша;
- оптимальное сочетание выигрыша и величины риска;
- оптимальная вероятность результата.

Правило максимума выигрыша состоит в том, что из возможных вариантов содержащих риск решений выбирается тот вариант, который обеспечивает максимальный результат (доход или прибыль) при минимальном и приемлемом для предпринимателя риске.

На практике более прибыльные варианты, как правило, и более рискованные. В этом случае используется правило оптимального сочетания выигрыша и величины риска, сущность которого состоит в том, что из всех

вариантов, обеспечивающих приемлемый для предпринимателя риск, выбирается тот, у которого соотношение дохода и потерь (убытка) является наибольшим.

Сущность правила оптимальной вероятности результата состоит в том, что из всех вариантов, обеспечивающих приемлемую для предпринимателя вероятность получения положительного результата, выбирается тот, у которого выигрыш максимальный.

Применяя указанные правила, в ряде случаев предприниматель может принять решение об увеличении степени риска, если такое увеличение не превышает приемлемые для предпринимателя потери и обеспечивает существенное увеличение прибыли.

В основе управления риском лежит целенаправленный поиск и организация работы по уменьшению риска, получение и увеличение отдачи в условиях неопределенной экономической и финансовой ситуации.

Конечная цель управления риском соответствует целевой функции предпринимательства. Она заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном и приемлемом для организации соотношении прибыли и риска.

Как система управления, управление риском также предполагает реализацию ряда процессов и действий, подразумевающих целенаправленное воздействие на риск. К ним можно отнести:

- определение целей риска,
- сбор и обработку необходимой информации по риску,
- определение вероятности наступления рискованных событий,
- определение степени и стоимости риска,
- выбор методов управления риском.

Задания для самоконтроля.

1. Выберите, является ли механизм рынка труда взаимодействием и согласованием разнообразных интересов работодателей и трудоспособного населения, которое желает работать по найму на основе информации, получаемой в виде изменений цены труда:

- а) Нет
- б) Да

2. Когда наемными работниками, занятыми на предприятиях фирмы X, продают свою рабочую силу на внутрифирменном рынке труда?

- а) ежедневно
- б) непрерывно
- в) лишь с наступлением срока заключения нового коллективного договора (соглашения) между профсоюзом, объединяющим данный трудовой коллектив, и хозяевами фирмы — работодателями, покупателями рабочей силы

3. Эта безработица чаще всего возникает в курортных городах:

- а) фрикционная
- б) сезонная
- в) структурная
- г) циклическая

4. Что можно приобрести на рынке труда?

- а) Оборудование, необходимое рабочим для трудовой деятельности
- б) Право на использование способностей работника
- в) Способности человека, необходимые для создания материальных ценностей
- г) Работника, обладающего необходимыми трудовыми навыками

5. Главный участник рынка труда:

- а) Продавец и посетитель

- б) Покупатель и работник
- в) Работодатель и работник
- г) Работодатель и продавец

6. Реализация взаимодействия на рынке труда происходит так:

- а) посредством обмена на основе спроса и предложения
- б) за счёт эффективного использования рабочей силы
- в) за счёт ограниченности экономических ресурсов
- г) посредством вложения капиталов с целью последующего получения прибыли

7. Выберите, что такое рынок труда:

- а) продажа трудовых вакансий
- б) спрос фирм на работников
- в) система социально – трудовых отношений
- г) аукцион трудовых затрат

8. Что из данного не относится к основным механизмам рынка труда?

- а) Предложение
- б) Профессиональная переподготовка
- в) Спрос
- г) Рыночная цена трудовых услуг

9. Форма материального вознаграждения это:

- а) Рента
- б) Процент по вкладу
- в) Заработная плата
- г) Ставка заработной платы

10. Работник стремится получить максимум дохода, и готов посвятить свое свободное сверхурочную работу. Эта ситуация увеличивает предложение труда и называется так:

- а) «Эффект доход»
- б) «Замещающий эффект»

11. Выберите лишнее слово:

- а) Труд
- б) безработица
- в) предпринимательские способности
- г) капитал
- д) земля

12. Отметьте, что из данного относится к неэкономическим последствиям безработицы:

- а) повышение конкуренции на рынке труда
- б) рост числа правонарушений
- в) недополученный выпуск продукции
- г) уменьшение шансов найти высокооплачиваемую работу в будущем.

13. Экономически активное население это (несколько вариантов ответа):

- а) Все население страны
- б) Безработных, не ищущих работу
- в) Безработных, активно ищущих работу и готовых приступить к ней
- г) Занятых общественно-полезной деятельностью, приносящей доход

14. Определите главную составную часть трудовых ресурсов:

- а) работники
- б) предприниматели
- в) наемная рабочая сила
- г) все население страны

15. Выберите, являются ли верными данные утверждения о трудовом договоре:

А. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух

экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами.

Б. Условия договора могут быть изменены в одностороннем порядке.

1. верно только А
2. верны оба суждения
3. верно только Б
4. оба суждения неверны

Тема 3. Оценка рисков

Риск — это вероятностная категория, и наиболее обоснованно точно характеризовать и измерять его как вероятность возникновения некоторого уровня потерь. Соответственно, при оценке риска логично было бы определять для каждого относительного или абсолютного значения величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения данной величины.

Построение кривой вероятностей является начальным этапом оценки риска. Но относительно к предпринимательству это обычно очень сложная задача. Поэтому обычно приходится ограничиваться упрощенными подходами, оценивая риск по одному или нескольким показателям, представляющим некоторые обобщенные характеристики, наиболее важные для суждения о приемлемости риска. В тоже время, данные обобщенные характеристики, упрощая рыночную ситуацию, не могут дать точного представления о рисках организации и данный момент также необходимо учитывать при принятии и реализации любого управленческого решения.

Рассмотрим некоторые из основных показателей риска. С этой целью первоначально выделим определенные области или зоны риска в зависимости от величины потерь.

Область, в которой потери не ожидаются, называется безрисковой зоной, ей соответствуют нулевые потери или отрицательные потери (превышение прибыли).

Под зоной допустимого риска понимают область, в пределах которой конкретный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери действительно могут существовать, но они меньше ожидаемой прибыли.

Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности.

Следующую, более опасную область называют зоной критического риска. Это область, характеризующаяся возможностью потерь, которые превышают величину ожидаемой прибыли, вплоть до величины полной расчетной выручки от деятельности организации, представляющей сумму затрат и прибыли. Таким образом, зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые абсолютно точно превышают ожидаемую прибыль и при максимальном значении могут привести к невозмещаемой потере всех средств, вложенных предпринимателем в дело. В данном случае предприниматель (организация) не только не получает от сделки никакого дохода, но несет убытки в сумме всех затрат.

Кроме критического риска, имеет смысл рассмотреть еще более негативный катастрофический риск. Зона катастрофического риска представляет область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и при максимальном значении могут достигать размеров, равных имущественному состоянию предпринимателя. Катастрофический риск может привести к банкротству предприятия и к его ликвидации.

К категории катастрофического риска следует фактически также относить, вне зависимости от денежного или имущественного ущерба, любой риск, связанный с непосредственной опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

Наиболее точное представление о риске дает кривая распределения вероятностей потерь. Чтобы установить вид стандартной кривой вероятности потерь, рассмотрим прибыль как случайную величину и построим

первоначально кривую распределения вероятностей получения определенного уровня прибыли.

При построении кривой распределения вероятностей получения прибыли целесообразно принять следующие предположения.

1. Наиболее вероятно получение прибыли, равной расчетной величине - $ПР_p$. Вероятность (B_p) получения такой прибыли максимальна и, таким образом, значение $ПР_p$ можно считать математическим ожиданием прибыли. Вероятность получения прибыли, меньшей или большей, по сравнению с расчетной, тем ниже, чем больше такая прибыль отличается от расчетной, то есть значения вероятностей отклонения от расчетной прибыли монотонно убывают при росте отклонений.

2. Потерями прибыли ($\Delta ПР$) считается ее сокращение в сравнении с расчетной величиной $ПР_p$. Если реальная прибыль равна $ПР$, то $\Delta ПР = ПР_p - ПР$.

3. Вероятность исключительно больших потерь практически равна нулю, так как потери абсолютно точно имеют верхний предел (исключая потери, которые не представляется возможным оценить количественно).

На основе данной кривой вероятностей получения прибыли построим кривую распределения вероятностей возможных потерь прибыли, которую и называют кривой риска. Фактически это та же самая кривая, но построенная в другой системе координат.

Рассмотрим на изображенной кривой распределения вероятностей потерь прибыли (дохода) ряд особо значимых точек.

Первая точка определяет вероятность нулевых потерь прибыли. В соответствии с принятыми допущениями вероятность нулевых потерь максимальна, хотя и меньше единицы.

Вторая точка характеризуется величиной возможных потерь, равной ожидаемой прибыли, то есть полной потерей прибыли. Данные точки 1 и 2 являются граничными, определяющими положение зоны допустимого риска.

Третья точка соответствует величине потерь, равных расчетной выручке ВР. Вероятность таких потерь равна $V_{кр}$. Точки 2 и 3 определяют границы зоны критического риска.

Четвертая точка описывается потерями, равными имущественному состоянию предпринимателя, вероятность которых равна $V_{кт}$. Между точками 3 и 4 определяется зона катастрофического риска.

Потери, превышающие имущественное состояние предпринимателя, не рассматриваются, так как их фактически невозможно компенсировать реально.

Вероятности определенных уровней потерь являются наиболее значимыми показателями, позволяющими судить об ожидаемом возможном риске и его приемлемости, поэтому построенную кривую можно называть кривой риска.

Таким образом, если при оценке риска деятельности организации удастся построить не всю кривую вероятностей риска, а только определить четыре наиболее значимые точки (наиболее вероятный уровень риска и вероятности допустимой, критической и катастрофической потери), то задачу подобной оценки риска можно считать решенной в достаточной (имеющей практическое значение) степени. Данных параметров вполне достаточно, чтобы в большинстве случаев идти на обоснованный риск.

Наличие кривой вероятности потерь дает также возможность ответить на вопрос о допустимости риска путем определения среднего значения вероятности в заданном интервале потерь.

В процессе принятия предпринимателем решений о целесообразности и допустимости риска ему необходимо представлять не столько вероятность некоторого уровня потерь, сколько вероятность того, что потери не превысят определенного уровня. По смыслу именно это и есть основной параметр риска. Вероятность того, что потери не превзойдут некоторого уровня, есть показатель надежности и уверенности.

Предположим, организации удалось определить, что вероятность потерять 100000 руб. равна 0,1%, т. е. относительно невелика, и она готова к данному риску.

Здесь важно то, что организация опасается потерять не именно 100000 руб. Она согласна идти на любую меньшую величину потерь и никак не готова на большую. Это стандартная психология поведения организации в условиях риска.

Знание показателей риска - V_p , V_d , $V_{кр}$, $V_{кт}$ - позволяет выработать суждение и принять решение об осуществлении тех или иных действий в рамках функционирования организации. Но для подобного решения недостаточно оценить значения допустимого, критического и катастрофического риска. Необходимо также установить или принять предельные величины этих показателей, выше которых они не должны увеличиваться, чтобы не попасть в зону неприемлемого риска.

Обозначим предельные значения вероятностей формирования допустимого, критического и катастрофического риска соответственно K_d , $K_{кр}$, $K_{кт}$. Величины этих показателей сама организация вправе устанавливать, полагаясь на свои собственные предельные уровни риска, которые она не намерена превышать. Обычно в практике предполагается, что можно ориентироваться на следующие предельные значения показателей риска $K_d=0,1$; $K_{кр}=0,01$, $K_{кт}=0,001$, т. е. соответственно 10 %, 1% и 0,1%. Это означает, что не следует идти на риск, если в 10 случаях из ста можно потерять всю прибыль, в одном случае из ста потерять выручку и хотя бы в одном случае из тысячи потерять имущество.

Задания для самоконтроля.

Разобрать самостоятельно вопросы и выбрать тему для написания эссе.

1. Методы сегментирования рынков труда.
2. Анализ эффективного использования персонала как элемент информационной функции маркетинга.
3. Мотивация и стимулирование труда работников предприятия с учетом ситуации на рынке труда.
4. Планирование деловой карьеры работников как элемент развития персонала.
5. Первичная и вторичная адаптация персонала как маркетинговые способы продвижения на рынке труда.
6. Программы командообразования, как метод развития персонала.
7. Развитие маркетинговых технологий на внутрифирменном рынке труда.
8. Сущность и функции корпоративной культуры в продвижении персонала на рынке труда.
9. Отечественный и зарубежный опыт применения маркетинга персонала.
10. Оценка эффективности использования маркетинга персонала.
11. Как понимают маркетинг на современном этапе развития общества?
12. Для всех ли видов человеческой деятельности приемлемо современное понимание маркетинга?
13. Каковы основные функциональные задачи современного маркетинга?
14. Какие субъекты задействованы в системе маркетинга?
15. Какова роль маркетинга для организации (фирмы)?

Тема 4. Методы снижения риска и их характеристика

В системе управления риском основная роль отводится выбору мер предупреждения и минимизации риска, которые в значительной степени определяют эффективность функционирования данной системы.

В мире используется очень много различных методов и способов уменьшения риска. От страхования имущества или применения венчурных фирм, работающих на основе коммерческого освоения инноваций до системы мер по предупреждению злоупотреблений персонала.

В тоже время , анализ различных применяемых приемов уменьшения риска показывает, что большинство из них являются специфическими, свойственными отдельным частным случаям риска, а в некоторых случаях частными случаями более общих, широко применяемых методов. Поэтому остановимся на наиболее универсальных и имеющих широкую сферу эффективного применения.

Наиболее общими, широко применяемыми и эффективными методами предупреждения и уменьшения риска считают:

- страхование;
- резервирование средств;
- диверсификацию;
- лимитирование.

Страхование является одним из наиболее часто используемых методов уменьшения стоимости и степени риска.

В общем случае страхование – это договор, по которому страховщик за определенное вознаграждение берет на себя обязательства возместить убытки (их часть) страхователю, произошедшие в результате предусмотренных в страховом договоре опасностей или случайностей, которым подвергается страхователь или застрахованное имущество.

Таким образом, страхование являет собой совокупность экономических отношений между его участниками по поводу создания за счет денежных

взносов страхового целевого фонда и применение его для компенсации ущерба и выплаты страховых сумм.

Резервирование средств, как метод уменьшения негативных последствий риска, состоит в создании обособленных фондов компенсации убытков за счет части собственных оборотных средств.

Как правило, такой способ уменьшения риска организация применяет когда затраты на резервирование средств меньше, чем стоимость страховых взносов при страховании. Резервирование средств представляет собой фактически децентрализованную форму создания резервных фондов непосредственно у хозяйствующего субъекта. Поэтому резервирование средств на покрытие убытков иногда называют самострахованием.

В зависимости от цели резервные фонды организации могут создаваться в натуральной и денежной форме.

Резервные денежные фонды формируются на случай:

возникновения непредвиденных потерь, связанных с изменением тарифов или цен;

необходимости покрытия кредиторской задолженности;

покрытия расходов по ликвидации хозяйствующего субъекта и т.д.

Одной из важных характеристик данного метода, является требуемый в каждой определенной ситуации объем резервов организации. Поэтому в процессе оценки эффективности, выбора и обоснования вариантов уменьшения риска посредством резервирования средств необходимо определить оптимальный размер данных резервов. Подобные расчеты осуществляются обычно при запланированном риске, когда известна вероятность появления и величина возможных потерь. В тоже время, возможно наступление и незапланированных рисков, потери от которых приходится возмещать любыми имеющимися ресурсами. Для таких случаев также желательно наличие страхового резервного фонда. Так как данные фонды исключаются из оборота и не приносят прибыли, то необходимо также оптимизировать их величину.

Найти оптимальный уровень резервных фондов достаточно сложно. Единого общего критерия здесь нет. При любых обстоятельствах основным источником возмещения потерь от наступления риска является прибыль. При формировании фондов это накопленная прибыль, в случае отсутствия подобных фондов и наступления рисков событий - недополученная прибыль.

В системе общих методов, направленных на минимизацию риска, важная роль отводится диверсификации.

Диверсификация рассматривается как процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложений, которые непосредственно не связаны между собой. Примером диверсификации может служить хранение свободных денежных средств в различных банках.

Обычно диверсификацию рассматривают как эффективный способ уменьшения рисков также в процессе управления портфелем ценных бумаг. В то же время данный метод имеет значительно более широкую область эффективного использования и может применяться в разных сферах предпринимательской деятельности - промышленном производстве, строительстве, торговле и т.д.

Так, например, для минимизации риска потерь, связанных с уменьшением спроса на некоторый товар:

- промышленное предприятие реализует выпуск различных видов продукции;

- строительная фирма вместе с основным видом работ производит реализацию вспомогательных и сопутствующих работ, а также принимает меры, позволяющие максимально быстро переходить на выпуск других видов строительной продукции и т.д.

В страховом бизнесе примером диверсификации является расширение страхового поля. Увеличение страхового поля снижает вероятность одновременного наступления страхового события.

Примерами диверсификации с целью снижения банковских рисков могут также быть:

- выдача кредитов более мелкими суммами большему количеству клиентов при сохранении общего объема кредитования;

- формирование валютных резервов в разной валюте с целью сокращения потерь в случае падения курса одной из валют;

- привлечение депозитных вкладов более мелкими суммами от большего числа вкладчиков.

Выход за пределы рынка одной страны может снизить спросовые колебания, а соответствующее увеличение клиентов снижает уязвимость проекта при потере одного или нескольких клиентов.

Следует также учитывать, что диверсификация является способом снижения несистематического риска. Как уже отмечалось, посредством диверсификации не может быть сокращен систематический риск, который вызван общим состоянием экономической системы.

Особой формой диверсификации можно считать аутсорсинг. Это один из методов уменьшения степени риска. В данном случае сторонней организации передается выполнение определенных задач и мероприятий, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но, тем не менее, важных для полноценного функционирования организации. Под понятие аутсорсинга не подпадают одноразовые работы, выполняемые подрядчиком по контрактам или субконтрактам. Например, строительная фирма поручает вести бухгалтерский учет на своем предприятии сторонней организации за определенное вознаграждение. Таким образом, с одной стороны строительная фирма не расходует денежные средства на содержание штата бухгалтерии, организацию рабочих мест для нее и прочие расходные материалы. С другой стороны, появляются свободные денежные средства, которые можно использовать на расширение бизнеса.

Лимитирование – это установление системы ограничений как снизу, так и сверху, способствующих уменьшению степени риска.

В предпринимательской деятельности лимитирование используется очень часто при реализации товаров в кредит, предоставлении займов, определении

величин вложения инвестируемых капиталов. Обычно все это относится к денежным средствам (установление предельных сумм расходов, кредита и инвестиций) . Так, например, ограничение размеров выдаваемых кредитов одному заемщику позволяет сократить потери в случае невозврата долга. В банковской сфере и в кредитных учреждениях лимитирование может также различаться:

- по инструментарию,
- по стране,
- по убыткам,
- по контрагенту.

Задания для самоконтроля.

1. Не будет являться причиной возникновения безработицы:

- а) низкая мобильность работника
- б) применение современных технологий
- в) тяжелые климатические условия
- г) международная конкуренция

2. Выберите, что произойдет с гражданином без работы (несколько вариантов ответа):

- а) подвергнется большому риску заболеваемости
- б) потеряет квалификацию
- в) будет изгнан из общества
- г) снизится жизненный уровень

3. Являются ли правильными данные утверждения о безработице?

- А. Безработица ведет к снижению трудовой мотивации у работающих
- Б. Безработица создает социальную напряженность в обществе.

1. верно только А

- 2. верны оба ответа
- 3. верно только Б
- 4. оба ответа неверны

4. Недостаточная осведомленность граждан о свободных местах может быть одной из причин _____ безработицы.

- а) фрикционной
- б) сезонной
- в) структурной
- г) циклической

5. _____ безработица чаще всего возникает в курортных городах.

- а) фрикционная
- б) сезонная
- в) структурная
- г) циклическая

6. Форма материального вознаграждения:

- а) Рента
- б) Процент по вкладу
- в) Заработная плата
- г) Ставка заработной платы

7. Определите, от чего будет зависеть величина спроса на рынке труда:

- а) Качества труда
- б) Потребностей работника в деньгах
- в) Спроса потребителей на выпускаемые работодателем товары и услуги
- г) Цен на товары и услуги

8. Выберите, что из данного относится к неэкономическим последствиям безработицы:

- а) повышение конкуренции на рынке труда
- б) рост числа правонарушений
- в) недополученный выпуск продукции
- г) уменьшение шансов найти высокооплачиваемую работу в будущем.

9. Циклический безработный:

- а) Банкир, уволившийся из-за ссоры с начальством
- б) Строитель, уволенный в связи с остановленным строительством фабрики
- в) Программист, уволившийся из-за поиска более высокооплачиваемой работы
- г) президент корпорации, обанкротившейся во время финансово-экономического кризиса

10. Снижению уровня безработицы способствует следующее:

- а) повышение минимальной зарплаты
- б) создание программ профессиональной переподготовки
- в) выплата пособий по безработице
- г) уменьшение таможенной пошлины

11. Определите, от чего зависит спрос на труд и предложение труда:

- а) Цен на продукты питания
- б) Мировых цен
- в) Цены реализации

12. Основные подходы к анализу механизма функционирования рынка труда(несколько вариантов ответа):

- а) Ленинизм
- б) Монетаристская модель

в) Неоклассический

г) Марксизм

13. Выберите понятие, к которому относится “трудовые ресурсы”:

а) “Финансовые ресурсы”

б) “Материальные ресурсы”

в) “Сырьевые ресурсы”

г) “Человеческие ресурсы”

14. Рабочие, занятые в частной фирме переведены на неполный рабочий день. Эти работники:

а) частично безработные

б) нетрудоспособные

в) занятые

г) бюджетники

15. Трудовой потенциал характеризуют:

а) Количество и структуру труда

б) Качество и потенциальные возможности труда

Тема 5. Выбор методов снижения риска

Анализ различных методов снижения риска должен учитывать, что любые действия, направленные на снижение риска, имеют свою цену.

При страховании ответственности или имущества такой ценой является величина страховых взносов. При страховании посредством передачи части риска за счет привлечения к участию в содержащем риск мероприятии широкого круга инвесторов или партнеров платой за уменьшение риска является отказ от части доходов в пользу других участников, взявших на себя ответственность за часть проекта или риска.

При хеджировании посредством опционов платой за уменьшение риска является опционная премия.

В случае хеджирования посредством форвардных операций платой страхователя является недополучение прибыли в случае, если ожидаемое изменение валютного курса или цен на активы не произошло.

При резервировании платой за уменьшение риска являются затраты на создание резервных фондов, а также возможное сокращение оборачиваемости оборотных средств и ухудшение использования основных фондов, что также приводит к сокращению прибыли.

Минимизация риска через диверсификацию обычно приводит к уменьшению ожидаемой отдачи (дивидендов или доходов), так как расширение направлений вложения средств, как правило, связано с выходом на менее доходные проекты.

Разнообразие разных проявлений метода лимитирования определяет разнообразие показателей эффективности каждого из них. Обычно, как и при диверсификации, наиболее часто в качестве цены за уменьшение риска выступает снижение отдачи.

Таким образом, каждый из методов уменьшения риска отличается степенью воздействия на снижение риска в каждой конкретной ситуации, а также необходимыми затратами на их реализацию. Данное обстоятельство

необходимо учитывать при оценке эффективности конкретных мер по уменьшению риска. Следует оценить динамику риска и отдачи, сравнить полученные результаты с целями и степенью их достижения и сделать вывод об экономической целесообразности предложенных мер. Для этого можно использовать общие подходы к оценке экономической эффективности хозяйственных решений.

Следует отметить, что эффективность того или иного метода в значительной степени зависит от конкретной ситуации, а также от вида риска и сферы деятельности организации. Вместе с тем существуют общие подходы к выбору методов и способов уменьшения риска.

В практической деятельности каждая организация может применять свои градации и построить свою таблицу решений.

в зависимости от уровня потерь и вероятности их возникновения рекомендуются разные меры. При незначительных потерях, независимо от вероятности их возникновения, рекомендуется принятие риска.

Резервирование эффективно при малых потерях независимо от вероятности их возникновения, а также при допустимых потерях в случае низкой вероятности их возникновения.

При дальнейшем нарастании потерь рекомендуется страхование или разделение риска. Однако с дальнейшим увеличением уровня потерь уменьшается допустимая вероятность их возникновения, при которой целесообразны данные методы снижения риска.

В случае средних потерь и вероятности их возникновения, близкой к единице, рекомендуется избежание риска.

Фактически наиболее эффективный результат можно получить лишь при комплексном использовании различных методов снижения риска. Комбинируя их, в ходе хозяйственной деятельности, друг с другом в самых разных сочетаниях, можно достичь также оптимальной соотносительности между уровнем достигнутого уменьшения риска и необходимыми для этого дополнительными затратами.

Задания для самоконтроля.

1. Как осуществляется текущий контроль в организации?

- а) Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б) Путем наблюдения за работой работников;
- в) С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
- г) Путем докладов на сборах и совещаниях.

2. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

- а) Специалисты;
- б) Работники;
- в) Руководители;
- г) Министерства.

3. Контроль - это:

- а) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- б) Вид человеческой деятельности;
- в) Наблюдение за работой персонала организации;
- г) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий.

4. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

- а) Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;
- б) Создавать соответствующие социальные условия для персонала;
- в) Создавать соответствующие организационные условия для персонала;

г) Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала.

5. Контроль должен быть:

а) Объективным и гласным;

б) Гласным и действенным;

в) Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.

г) Эффективным.

6. К внутренней среде относятся:

а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;

б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

в) Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.

7. К внешней среде организации непрямого действия относятся:

а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;

б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

в) Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.

8. Под планированием понимают:

а) Вид деятельности;

б) Отделенный вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;

в) Перспективу развития;

г) Состояние организации.

9. Организационное планирование осуществляется:

- а) Только на высшем уровне управления;
- б) На высшем и среднем уровнях управления;
- в) На среднем уровне управления;
- г) На всех уровнях управления.

10. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете, что это:

- а) Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
- б) Установление целей организации;
- в) Определение путей и средств выполнения заданий;
- г) Определение способов достижения целей организации.

11. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?

- а) До фактического начала выполнения работ;
- б) После выполнения запланированных работ;
- в) В ходе проведения определенных работ;
- г) Тогда, когда удобно руководителю.

12. Когда осуществляется текущий контроль в организации?

- а) После выполнения определенных работ;
- б) До фактического начала выполнения определенных работ;
- в) В ходе проведения определенных работ;
- г) Тогда, когда удобно руководителю.

13. Если Вам придется объяснять, что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:

- а) Объединение людей для выполнения определенных работ;

- б) Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует программу или цели;
- в) Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; .г) Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей.

14. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?

- а) В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
- б) Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
- в) Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
- г) В организации интерес одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом.

15. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:

- а) Ситуационный подход;
- б) Системный подход;
- в) Процессный подход;
- г) Поведенческий подход.

Тема 6. Риски управления персоналом

В настоящее время риск-менеджмент охватывает все стороны деятельности организации, включая управление персоналом.

Основные риски в процессе функционирования организации

В настоящее время более 80% функционирующих организаций не относятся к государственному сектору, следовательно, их деятельность не регламентируется четкими инструкциями в части работы персонала и полностью осуществляется по инициативе владельцев, учредителей, акционеров, которые несут ответственность за результаты деятельности, что обуславливает рост рискованных ситуаций.

В последние 12–15 лет наблюдается пристальное внимание к рискам, которым подвержены компании, и, как результат, к методам управления рисками.

Такая ситуация является результатом растущей переменчивости бизнес-среды, в которой действуют компании. Эта ситуация приводит к необходимости обеспечить персонал организации устойчивыми процедурами по принятию и выполнению решений, учитывающих влияние риска на результаты деятельности. Во многих случаях стремление к росту результатов функционирования организации означает принятие дополнительных рисков, а чем лучше понимание этих рисков и их управление, тем выше потенциал к увеличению доходности бизнеса.

Если обратиться к эволюции управления рисками в современном бизнесе, то первоначально компании занимались в основном управлением финансовыми рисками. Их последствия наиболее очевидны, а оценка ввиду количественной природы - более простая и точная. С появлением теории управления по бизнес-процессам предпочтение стали отдавать так называемым бизнес-рискам, т. е. рискам, угрожающим конкретным бизнес-процессам. Спектр этих рисков уже не ограничивался финансовым сектором. Большое внимание стало уделяться рискам, связанным с работой персонала. Когда стратегия как основной вектор

развития компании стала доминирующей, возникла необходимость в управлении рисками на более высоком (стратегическом) уровне. Все большее число организаций обращаются к интегрированной системе управления рисками - стратегической взаимосвязи рисков и возможностей.

Сегодня можно выделить следующие группы объектов риска, подлежащих защите:

1. Имущество (земля, здания и сооружения, оборудование, транспорт, права и привилегии, торговые марки и бренды, ноу-хау, опыт, гудвилл, репутация, интеллектуальная собственность).

2. Доход и финансовый результат (процесс реализации, деловые отношения, прибыль, рента, платежи к получению).

3. Свобода от ответственности за результаты деятельности (вредность продукции, вредность производства, опасность правонарушений).

4. Ключевой персонал (жизнь и здоровье, деловая репутация, связи, личные доходы, личная свобода, уникальные личные качества).

Таким образом, риски, связанные с деятельностью персонала, являются основными в процессе функционирования организации и стремлении к развитию и повышению эффективности деятельности.

Риски могут наступить с некоторой вероятностью и характеризуются степенью влияния на цели компании - существенностью. Фактически в чистом виде риск не проявляется, он возникает вследствие рискованной ситуации.

Руководство организации постоянно имеет дело с рискованной ситуацией, которую можно отнести к тому или иному виду риска. Рискованная ситуация - ситуация, которая возникает под воздействием различных условий, которые формируются за счет внешних (стихийные бедствия; государственная политика; изменения в законодательстве; поведение инвесторов, конкурентов, поставщиков, потребителей и др.) и внутренних факторов (наследие кризисов и вероятных потерь; реальное и воспринимаемое увеличение количества и качества рисков; задачи корпоративного управления; организационная структура; политика организации; личностные качества лидера и др.). Как

видно, причины первые связаны с экономической, социальной, политической нестабильностью, изменениями окружающей среды; вторые - с ростом самостоятельности организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность, и усложнением условий их функционирования. Каждая организация на практике формирует и реализует свою политику самостоятельно. Это увеличивает вероятность роста нерациональных управленческих решений в процессе выработки стратегии и тактики ее функционирования, что определяется ограниченностью располагаемых ресурсов при разработке и реализации управленческих решений, в том числе и временных. Поэтому от степени обоснованности принимаемых решений, от учета реального состояния организации и ее потенциала зависят их выполнение и эффективность.

Риски персонала чаще всего представлены рисками потери информации внутри организации и рисками нарушения/замедления бизнес-процессов, например, при увольнении сотрудников или уходе в отпуск.

И хотя в каждой организации существуют должностные инструкции, тем не менее они отражают только какие-то основные моменты в деятельности сотрудника и, как правило, существуют относительно формально. К тому же в рамках одной и той же должности количество и качество функций, обязанностей, прав и ответственности работника в различных организациях может сильно отличаться по нюансам выполняемой работы.

В сфере управления персоналом эффекты от наступления рискованных событий могут быть сведены к следующим проявлениям:

"Раздражающий" эффект - информация была передана ушедшим в отпуск сотрудником или в худшем случае уволившимся сотрудником в рамках своих выполняемых обязанностей, однако у замещающего его коллеги периодически могут возникать трудности с полученной информацией, вопросы, требующие уточнения и др.

"Критический" эффект - когда при увольнении или при уходе в отпуск сотрудник не передал информацию, а замещающий или принятый на эту

должность сотрудник не имеет опыта работы в этом направлении деятельности. Тогда отрицательный эффект может быть гораздо серьезней не только для подразделения, но и для организации в целом - от невыполнения плана до потери клиентов и т. п.

Также не следует исключать еще один немаловажный аспект - финансовый, т. к. потеря сотрудника - это потеря "знаний" в организации - "виртуальные", неосязаемые убытки, т. е. новые знания уходят вместе с квалифицированным специалистом, в которого были вложены финансовые средства на оплату поиска, адаптации сотрудника и оплату обучения - тренинги, семинары, конференции и т. д. Но здесь, используя передачу риска как метод управления риском, финансовые затраты компания может возместить, указав своевременно данный пункт в индивидуальном трудовом договоре с сотрудником или дополнительном договоре на обучение.

Отношение к кадровой работе, выбор ее приемов и методов должны предполагать эту коллективную сторону персонала, способную порождать особые риски, которые снижают возможность его эффективного использования, несмотря на высокие профессиональные способности отдельных сотрудников. Поэтому кадровая работа, призванная обеспечить предприятие востребованными кадрами, должна рассматриваться как работа по управлению особыми рисками, порождаемыми наемным трудовым коллективом как особым единым ресурсом.

Рассмотрим более подробно риски, возникающие в подсистеме управления персоналом организации.

1. Риски на этапе начала работы сотрудника в организации. Данный тип риска возникает при найме сотрудников. Основной ущерб может быть нанесен имиджу организации в глазах общественности. Это и зря потраченные финансы в случае, когда подобрали не того кандидата, причинами чего являются: неправильный выбор источника кандидатов (из какой сферы деятельности, какие должности); неточная постановка технического задания при обращении к рекрутерам; неправильная оценка кандидатов на этапе отбора: низкий

профессиональный уровень кандидата, несовместимость с уже сложившимся коллективом, низкая мотивация кандидата работать в данной компании, несоответствие целей компании и личных целей человека. Это далеко не полный перечень подводных камней при отборе сотрудника. Помимо всего прочего, отметим отсутствие в процедуре подбора этапа проверки кандидата в целях безопасности фирмы, а значит, возможен риск психологических отклонений, наличие негативных действий со стороны сотрудника по отношению к компании. Основным инструментом обеспечения безопасности - проверка рекомендаций.

2. Риск создания негативного имиджа компании может возникнуть уже на этапе поиска кандидата, например из-за неграмотного содержания и формы объявления о вакантной должности. Другая причина снижения имиджа компании в глазах потенциальных кандидатов - необученный персонал в самой компании на этапе подбора персонала.

3. Риски при работе с персоналом. Особый случай, когда организация становится "кузницей кадров" и осуществляет подготовку квалифицированных работников для своих же конкурентов. Причиной тому могут быть недостаточно хорошо разработанные системы мотивации персонала в текущей деятельности, обучения и планирования карьеры сотрудников.

4. Риски при работе с персоналом на этапе увольнения сотрудника. Процедура выхода сотрудников из компании прописана в Трудовом кодексе РФ, однако подводные камни встречаются и здесь. При некорректной процедуре увольнения возможен как моральный ущерб фирме в виде антирекламы, так и финансовый ущерб в случае обращения уволенного сотрудника в суд. Как показывает юридическая практика, лучше не доводить трудовые споры до суда, т. к. финансовые издержки в любом случае лягут на работодателя.

Решение указанной проблемы требует внедрения на предприятии соответствующих инновационных изменений в кадровой работе. При этом не минуем вопрос об эффективности этих изменений. Роль комплексного

количественного показателя при оценке работы кадрового менеджмента как системы управления рисками кадровой работы играет показатель экономической эффективности. Отсюда следует, что достижение целевых значений системы показателей кадровой работы должно соответствовать значению целевого показателя повышения прибыльности бизнеса за счет снижения убытков, вызванных неэффективным производственным поведением персонала.

Сегодня открываются большие возможности перед организациями в процессе получения и использования информации. Возможность использования внутриорганизационных сетей дает возможность сократить время и улучшить качество информации при передаче между подразделениями. В том числе особое значение получает дистанционная передача первичных данных непосредственно на воспринимающее устройство с помощью Интернета и прочей факсимильной и электронной техники. Использование внешних устройств получения информации дает возможность увеличить охват исследования рынков сбыта, цен, конкурентов, партнеров и т. п.

В процессе разработки решения следует учитывать тот факт, что подавляющее большинство отклонений в работе организации являются штатными, т. е. повторяющимися, с известным набором решений по их устранению. Внештатные отклонения могут возникать в двух направлениях: непредвиденно (в этом случае они требуют особого решения) и на базе штатных, когда ситуация может быть приведена к типовой и возможно воспользоваться набором решений по их устранению путем корреляции штатных методов решений с помощью информационной системы.

Все перечисленное выше диктует требования к формированию подсистемы управления рисками в организации. Учитывая, что подразделение, которое в организации занимается риск-менеджментом, как правило, привязано к финансовой службе организации и имеет отношение к персоналу косвенно, все работы по организации соответствующих работ должны осуществляться в рамках подразделения по управлению персоналом.

Интеграция риск-менеджмента в общий процесс управления выражается, в частности, в том, что в управление рисками вовлекаются практически все подразделения компании: к идентификации и анализу рисков представители функциональных подразделений привлекаются в качестве экспертов; они же занимаются разработкой мероприятий по управлению своими рисками и собственно управлением этими рисками (т. е. мониторингом их уровня, реализацией мероприятий по предотвращению наступления и ликвидации последствий рискованных событий). При этом за службой риск-менеджмента остаются, как говорилось выше, функции координации и контроля, а также консолидация и анализ информации о рискованных событиях и выработка (на основе полученных данных) необходимых корректирующих воздействий.

В части управления рисками персонала вопрос решается отчасти через формирование такой организационной культуры, при которой весь управленческий персонал компании будет заинтересован не только в получении большей прибыли, но и в адекватном управлении рисками. Размер вознаграждения каждого сотрудника должен зависеть не только от финансовых итогов его деятельности, но и от того, насколько эффективно он управляет рисками.

В литературе можно встретить следующие принципы процесса управления рисками:

1. Принцип масштабности. Суть этого принципа заключается в том, что руководство организации должно стремиться к наиболее полному охвату сфер возникновения рисков, что сводит неопределенность к минимуму.

2. Принцип минимизации. Этот принцип значит, что руководство организации стремится минимизировать спектр возможных рисков, а также меру их влияния на результаты деятельности. В практике используется несколько способов минимизации рисков: лимитирование (самострахование), хеджирование и страхование.

3. Принцип адекватности реакции. Руководство организации должно четко и быстро реагировать на изменение внутренних и внешних условий

функционирования, которые отображаются в реализации рисков. Этот принцип может быть реализован путем постоянного мониторинга деятельности, начиная с маркетинга и эффективной организации работ до выработки стратегии развития предприятия.

4. Принцип умного принятия. Этот принцип значит, что только оцененный, а далее приемлемый (имеющий разработанный комплекс мер по управлению им) риск может быть принят руководством организации. Потому руководство должно знать, какие возможные результаты будут превышать затраты, необходимые для их получения; принимать риск только в пределах собственных средств, не доводя ситуацию до банкротства; заранее прогнозировать возможные последствия в случае реализации риска.

Субъект управления рисками осуществляет несколько основных процессов по управлению рисками: планирование управления рисками; диагностика рисков; оценка и ранжирование рисков; выбор мероприятий и анализ эффективности; мониторинг деятельности на всех этапах управления рисками.

В организации эти функции может выполнять: один работник; группа работников; подразделение, группа подразделений.

Для крупных организаций актуально наличие нескольких подразделений риск-менеджмента:

1. Координирующий (высший) уровень управления (совет директоров - комитет по рискам, правление). При этом совет директоров и/или комитет по рискам осуществляет контроль эффективности системы управления рисками, а на правление возложено определение целей риск-менеджмента; утверждение приемлемого уровня риска; утверждение программы мероприятий по снижению или оптимизации степени риска; утверждение достигнутого уровня риска.

2. Исполнительный уровень (соответствующие департаменты, управления, отделы). Эти подразделения осуществляют сбор текущей информации от структурных подразделений; выполнение процедур анализа и

оценки рисков; установление причин возникновения рисков; определение сроков, формы и объема предоставления результатов руководству; разработка мероприятий по снижению или оптимизации уровня риска; выполнение мероприятий и управление рисками (после подтверждения); контроль уровня рисков и коррекция нежелательного развития событий.

На исполнительном уровне в группу по управлению рисками необходимо вводить именно интеллектуальные ресурсы организации с целью выработки дельных решений для руководства организации, а также для возможности отстаивания своей точки зрения, т. к. в любой ситуации, связанной с изменениями, может наблюдаться сопротивление им. Для персонала назначение в группу риск-менеджмента должно рассматриваться как повышение в карьерном росте.

Нельзя допускать, чтобы одни и те же сотрудники определяли стратегию управления рисками и следили, насколько соответствует ей деятельность компании, и в то же время инициировали бы решение о принятии рисков и управляли ими. Таким образом, следует обеспечить четкое разделение обязанностей между сотрудниками и четко определить должностные обязанности риск-менеджера с тем, чтобы избежать конфликтов в организации на уровне подчиненности и в процессе риск-контроля за деятельностью отдельных подразделений. Также наличие риск-менеджера не должно снимать ответственности за риск с сотрудников других подразделений, тем более что они лучше других понимают природу этих рисков и обеспечивают первый уровень защиты компании от неразумных действий, ведущих к риску.

В том числе одним из самых востребованных подходов управления рисками персонала можно назвать "пассивный риск-менеджмент". Этот подход предполагает привлечение внешних консультантов, которые проделывают необходимую работу по идентификации и анализу рисков, подбирают подходящие методы управления ключевыми рисками и дифференцированно распределяют их по подразделениям компании. При этом все необходимые решения проводятся через руководящие органы (правление или совет

директоров), но отдельного подразделения риск-менеджмента не создается. В свете всего вышесказанного недостатки этого подхода должны быть очевидны: после ухода консультантов система риск-менеджмента застывает как данность, причем в разрозненном виде, а сам процесс по существу пускается на самотек.

Но есть здесь и другая проблема. Дело в том, что российские компании вообще крайне редко прибегают к услугам сторонних консультантов при внедрении у себя риск-менеджмента. Как следствие, чтобы получить проект по внедрению комплексной системы управления рисками, российские консультанты должны не только владеть соответствующими технологиями, но и иметь опыт успешных отраслевых внедрений.

Успех развития любой организации напрямую зависит от персонала. Важную роль играет не просто оптимальный количественный состав работников, но и их качественные характеристики, в частности, квалификация, опыт, профессионализм и компетентность. Сфера управления персоналом обширна и сложна, поэтому оценка её эффективности в настоящее время становится весьма важным и актуальным направлением. В связи с этим все большее распространение получает такое направление, как аудит персонала.

Одним из разновидностей кадрового аудита является аудит увольнений. Данное направление набирает всё большую популярность, заинтересованными сторонами его проведения становятся не только работодатели, но и работники, не согласные с формулировкой увольнения, лишением надбавок, премий, изменением условий.

Аудита увольнений направлен на оценку соблюдения законодательства при сокращении и высвобождении персонала, и оценку эффективности деятельности по закреплению кадрового потенциала организации. Опираясь на общепринятые принципы аудита, такие как независимость, объективность и профессионализм, способствует установлению истины в спорных ситуациях. Основой информационной базы становятся законодательные и нормативно-правовые документы, внутренняя документация организации, связанная с

вопросами управления персоналом. Также для проведения исследования аудиторю необходимо три списка уволенных:

1. По собственному желанию;
2. По инициативе руководства;
3. В связи с выходом на пенсию.

Возникновение аудита связано с разделением интересов тех, кто непосредственно занимается управлением предприятием (администрация, менеджеры), и тех, кто вкладывает деньги в его деятельность (собственники, акционеры, инвесторы). Последние не могли и не хотели полагаться лишь на ту финансовую информацию, которую представляли управляющие и подчиненные им бухгалтеры предприятия. Достаточно частые банкротства предприятий, обман со стороны администрации существенно повышали риск финансовых вложений. Акционеры хотели быть уверены в том, что их не обманывают, что отчетность, представленная администрацией, полностью отражает действительное финансовое положение предприятия. Для проверки правильности финансовой информации и подтверждения финансовой отчетности приглашались люди, которым, по мнению акционеров, можно было доверять. Главным требованием, предъявляемым к аудитору, были его безупречная честность и независимость.

Исторической родиной аудита является Англия, где с 1844 года выходит серия законов о компаниях, согласно которым правления акционерных компаний обязаны приглашать не реже одного раза в год специального человека для проверки бухгалтерских счетов и отчета перед акционерами.

Современный уровень понимания менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организации.

Термин «организация» в менеджменте имеет два смысла:

- система как хозяйствующий субъект (предприятие, общество, фирма, объединение, банк, компания и другие юридические лица);
- процесс создания самой системы, функционирования ее элементов (организация транспортного, складского, энергетического хозяйства,

организация труда и т.д.). В этом случае термин «организация» используется в расширенном толковании, особенно в сочетании «организация управления предприятием».

При работе с персоналом термин «организация» используется для обозначения двух понятий, которые необходимо уметь различать:

- «организация» — определенная социальная единица (коллектив), у которой есть цели, т.е. конкретные задачи, на которые направлена деятельность организации и которые могут быть обособлены от других исходя из того, какие люди их члены. Такой подход позволяет считать организацией и методистскую церковь, и международное предприятие, и строительную фирму.

Но не все социальные единицы или коллективы являются организациями, таковыми не являются племя или семья, общество в целом.

Для достижения своих целей организации прибегают к затратам на человеческие ресурсы, сырье и информацию. Члены организации содействуют достижению ее целей, поэтому размеры организации являются их характерной чертой. Помимо этого в организациях есть соучастники — акционеры, правительство, работники организации и общественные группы и т.д. со своими интересами, в большей или меньшей степени контролируемые;

- второе значение касается организационных особенностей, как структурных, так и процессуальных, в рамках социальной единицы или коллектива. Единицы (коллективы) в этом значении «организованы» особым образом. Они обладают особой формой руководства, должностными взаимоотношениями, числом начальников на одного работника, сформулированными правилами и обязанностями, методами принятия решений и другими аспектами, которые используют для их характеристики.

Задания для самоконтроля.

1. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:

- а) Поведенческим подходом.
- б) Процессным подходом;
- в) Ситуационным подходом;
- г) Системным подходом.

2. Каким методам управления организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?

- а) Экономическим;
- б) Социально-психологическим;
- в) Организационно-распорядительным;
- г) Распорядительным.

3. Анализ конкурентов организации проводится с целью:

- а) Определения их стратегии и сильных сторон;
- б) Определения их целей и сильных сторон;
- в) Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
- г) Определения стратегии.

4. Цели организации должны удовлетворять таким требованиям:

- а) Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- б) Достижимость и ориентация во времени;
- в) Ориентация во времени и конкретность;
- г) Достижимость.

5. Маркетинг персонала - это:

- а) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- б) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;
- в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
- г) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

6. Главная задача маркетинга персонала это:

- а) владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей
- б) предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве
- в) изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений
- г) владение ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале

7. Какими методами можно определить трудоемкость работ по управлению персоналом?

- а) Нормативным
- б) Расчетно-аналитическим
- в) Все ответы а-с являются правильными
- г) Ни один из ответов не является правильным

8. Что предусматривает профессиональный аспект адаптации работника в организации?

- а) Постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества, т.п.)

- б) Сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе
- в) Растет подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера)

9. Какие этапы включает процесс подбора персонала?

- а) Оформление анкетных и автобиографических данных, анализ рекомендаций и послужного списка, проведение собеседования
- б) профессиональное освидетельствование, анализ решения и подготовка материалов для найма
- в) Поиск персонала внутри и вне компании, заявки линейного менеджера в отдел кадров, отбор и оценка эффективности

10. В чем состоит наиболее важная часть предварительной подготовки при отборе претендента?

- а) Анализ содержания работы и описание её характера
- б) Предоставление рекомендательных писем

11. Что такое развитие персонала?

- а) Комплекс мер по профессиональному обучению, переподготовке и повышению квалификации
- б) Интенсивные технологические преобразования в организации
- в) Систематическое повышение зарплаты персонала и продвижение работающих по служебной лестнице

12. Что такое деловая оценка персонала?

- а) Процедура разработки должностной инструкции и модели рабочего места
- б) Это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

13. Сущность кадрового планирования заключается в:

- га) экономии рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.
- б) предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

14. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы:

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ

15. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

- а) разработка мероприятий по корректировке отклонений
- б) принятие мер по устранению отклонений

Глоссарий

Автоматические стабилизаторы — инструменты фискальной политики, направленные на стимулирование совокупного спроса и действующие без каких-либо специальных политических решений.

Агрегирование — соединение отдельных единиц или экономических данных в единый показатель.

Адаптивная политика — представляет собой приспособление к условиям инфляции, смягчение ее отрицательных последствий.

Адаптивные ожидания — ситуация, когда люди строят свои ожидания на основе предыдущего опыта.

Акселератор — коэффициент изменения объема инвестиций, вызванный ростом или падением потребительских расходов.

Актив — учетная категория, включающая стоимость собственного имущества рыночного субъекта плюс средства и запасы, предназначенные для уплаты задолженности.

Активное сальдо торгового баланса — превышение экспорта над импортом.

Активная политика — направлена на ликвидацию причин, вызывающих инфляцию.

Антиинфляционная политика — макроэкономическая политика, нацеленная на стабилизацию общего уровня цен.

Амортизация — постепенное перенесение стоимости основного капитала на производимый с их помощью продукт или услугу, целевое накопление денежных средств и их последующее применение для возмещения изношенного капитала.

Арендная плата — денежная сумма, выплачиваемая за пользование ресурсом в течение какого-либо времени. Отличается от ренты, которая является ценой ресурса, фиксированного в своем предложении.

Банк — кредитно-финансовое учреждение, осуществляющее операции по направлению и накоплению свободных средств домохозяйств, фирм.

Бегство от денег — стремление держателей обесцениваемых бумажных денег избавиться от них путем быстрее приобретения реальных ценностей – движимого и недвижимого имущества.

Безработица — незанятость в производстве трудоспособного населения, желающего иметь работу, превышение предложения труда над спросом на труд.

Бюджет — баланс денежных доходов и расходов, составляемый для государства, местных органов управления, фирм, домохозяйств.

Бюджет полной занятости — соотношение государственных доходов и расходов, которое сложилось бы, если бы экономика в течение года функционировала в условиях полной занятости.

Валовой внутренний продукт (ВВП) — показатель, выражающий стоимость конечного продукта, произведенного внутри страны за определенный период.

Валовой национальный продукт (ВНП) — показатель, выражающий рыночную стоимость всех товаров и услуг, произведенных за определенный период факторами производства, которыми владеют граждане данной страны.

Валовые инвестиции (брутто-инвестиции) — общий объем использованных в течение определенного периода факторов производства, которые были вовлечены в производства дополнительно к уже существующим.

Валюта — денежные инструменты, используемые в процессе международных расчетов.

Внешнеторговый дефицит — превышение товарного импорта страны над его товарным экспортом.

Внешний долг — задолженность государства иностранным гражданам, фирмам и учреждениям.

Внутренний государственный долг — задолженность государства домохозяйствам, фирмам и учреждениям данной страны.

Встроенные стабилизаторы — установленные государством или частным сектором механизмы перераспределения доходов, ведущие независимо от текущих решений правительства к росту (снижению) совокупного спроса в периоды спада (подъема) экономики.

Вывоз капитала — расходование средств гражданами и фирмами данной страны с целью приобретения реальных активов и ценных бумаг в других странах.

Вынужденная безработица — возникает в том случае, когда имеются квалифицированные работники, согласные работать при существующей ставке заработной платы, но не имеющие возможности получить работу.

Галопирующая инфляция — инфляция, нарастающая скачкообразными темпами.

Гибкий валютный курс — курс валюты, который определяется спросом на иностранные деньги и предложением их и который может свободно повышаться и понижаться.

Горизонтальная справедливость — утверждение, что налогоплательщики с равными возможностями внесения налогов должны вносить одинаковые суммы денег.

Государственные закупки — совокупность расходов органов государственной власти всех уровней на оплату приобретаемых товаров и услуг.

Граница производственных возможностей — геометрическое место точек, показывающее максимально возможный объем выпуска определенного товара (услуги), который может быть произведен в экономике в условиях существующего уровня доступных ресурсов и знаний, а также при заданных объемах производства других благ.

Двойной счет — включение стоимости промежуточных продуктов в ВВП (ВВП).

Девальвация — уменьшение официального курса национальной валюты по отношению к валютам других стран.

Денежная база — (деньги высокой эффективности, Н) — общий запас наличных денег (банкнот и монет) в экономике страны — сумма наличных денег в обращении и обязательных резервов коммерческих банков на счетах в ЦБ.

Денежная масса (M – Money) — совокупность всех находящихся в обращении общепринятых платежных средств.

Денежные агрегаты — обобщенные показатели, применяемые для характеристики денежной массы.

Денежно-кредитная политика (монетарная политика) — совокупность решений Центрального банка относительно предложения денег, регулирования денежной массы, находящейся в обращении.

Денежный капитал — имеющиеся в распоряжении деньги, предназначенные для закупки инвестиционных товаров.

Денежный рынок — рынок, на котором спрос на деньги и предложение денег определяют процентную ставку.

Деньги — это такое финансовое средство, которое может быть использовано для покупки любых других средств и оплаты услуг (всеобщий эквивалент), а также для измерения и сохранения ценности.

Дефляция — падение общего уровня цен или увеличение покупательной способности денег.

Дефицит платежного баланса — пассивное сальдо баланса текущих операций и баланса движения капиталов.

Дефлятор ВВП (ВВП) — показатель уровня цен, рассчитанный как отношение номинального ВВП (ВВП) к реальному, умноженное на 100%.

Дефляционный (или рецессивный) разрыв — величина, на которую совокупные расходы меньше уровня национального дохода полной занятости.

Дивиденд — ежегодно выплачиваемый доход на акцию.

Дисконтирование — приведение ценности будущих периодов к текущему периоду.

Дискреционная фискальная политика — сознательное изменение налогов и (или) правительственных расходов с целью обеспечения неинфляционного роста ВВП в условиях полной занятости.

Добавленная стоимость — стоимость отраслевых продаж за вычетом стоимости промежуточных продуктов.

Долгосрочный (долговременный) период — период времени, когда все экономические параметры являются переменными.

Долг — денежная сумма, взятая в займы на срок и на определенных условиях.

Дотация — безвозмездная финансовая помощь с целью компенсации повышенных издержек, потерь, погашение ценовых разниц.

Естественный уровень безработицы — уровень безработицы при полной занятости.

Закон Оукена — зависимость между нормой безработицы и темпами роста ВВП, предполагающая, что увеличение безработицы на 1% над уровнем естественной безработицы, снижает реальный ВВП по сравнению с потенциальным на 2,5%.

Закон Сэя — макроэкономический принцип, согласно которому производство товаров и услуг само порождает равный спрос на эти товары и услуги.

Закрытая экономика — экономика страны, не экспортирующей и не импортирующей товары и услуги.

Запасы — товары и ресурсы, находящиеся на складе и предназначенные для использования в будущем производстве.

Золотой стандарт — система обменных курсов и денежная система, при которой Центральный банк и правительство обязаны покупать и продавать золото по фиксированной цене, выраженной в национальной валюте.

Избыточные резервы — сумма, на которую фактические резервы банка превышают обязательные резервы.

Изъятие (утечка) — потенциальные расходы, изъятые из потока «доходы–расходы»: сбережения, налоговые платежи и импорт.

Импортная квота — вводимый страной количественный лимит на ввоз товара из других стран в течение определенного периода.

Инвестиции — (I – Investment) — долгосрочные вложения экономических ресурсов с целью создания и получения чистых выгод (отдачи) в будущем.

Инвестиционные товары (средства производства) — капитал.

Индекс — относительный показатель роста или снижения отдельных экономических параметров, используемый для статистического изучения состояния экономики и ее динамики.

Индекс цен — индекс, показывающий изменение цены потребительской корзины.

Инфляционные ожидания — предположения домашних хозяйств и фирм о том, что в будущем возникнет значительная инфляция.

Инфляционный разрыв — величина, на которую совокупные расходы больше уровня национального дохода полной занятости.

Инфляция — увеличение общего уровня цен в экономике.

Инфляция подавленная — состояние конъюнктуры, при котором дефицит на рынке труда сочетается с дефицитом на рынке благ.

Инфляция спроса — инфляция, вызываемая увеличением совокупного спроса (чаще всего из-за увеличения предложения денег).

Инфляция издержек — инфляционный рост цен, в основе которого лежит рост производственных издержек (заработной платы, сырья, топлива и т.п.) шоки предложения.

Капитализация — определение капитальной ценности (цены) источника потока дохода.

Квота — доля показателя в общем объеме исследуемого процесса.

Кейнсианство — макроэкономическая концепция, принятая большинством экономистов, в соответствии с которой рыночная экономика

сама по себе не обеспечивает полное использование своих ресурсов, поэтому потребуются государственное регулирование макроэкономических процессов.

Классическая дихотомия — нейтральность денег по отношению к реальным экономическим процессам.

Конвертируемость валюты — законодательно закрепленная обратимость национальной денежной единицы, т. е. возможность обменивать ее на иностранные валюты для всех желающих без прямого вмешательства государства в процессе обмена.

Коэффициент монетизации экономики – отношение объема денежного агрегата M_2 к объему номинального ВВП.

Кредит — предоставление денег или товаров в долг на принципах срочности, платности и возвратности.

Кредитные деньги — долговые обязательства, выполняющие функции денег.

Краткосрочный период — период производства, в течение которого часть ресурсов являются переменными, а другая часть – постоянными.

Кривая производственных возможностей — кривая, показывающая максимальное количество любого товара, который может быть произведен в некоторой экономической системе при данном объеме выпуска всех других товаров, при ограниченности ресурсов и данной технологии.

Кривая IS — совокупность точек, представляющих сочетания значений процентной ставки и национального дохода, при которых согласно кейнсианской концепции на рынке благ достигается равновесие.

Кривая LM — совокупность точек, представляющих сочетания значений процентной ставки и национального дохода, при которых согласно кейнсианской концепции на рынке денег достигается равновесие.

Кривая совокупного предложения — кривая, отражающая желаемый объем производства реального ВВП при каждом данном уровне цен.

Кривая совокупного спроса — кривая, показывающая количество товаров и услуг, которое домашние хозяйства, фирмы и правительство желали бы приобрести при каждом данном уровне цен.

Кривая Филлипса — кривая, отражающая обратную зависимость между темпом инфляции и уровнем безработицы

Кругооборот доходов — потоки ресурсов от домашних хозяйств к фирмам и продуктов от фирм к домашним хозяйствам, сопровождающиеся потоками денег от домашних хозяйств к фирмам и от фирм к домашним хозяйствам.

Ликвидная ловушка — состояние экономической конъюнктуры, при котором процентная ставка приблизилась к своему минимально возможному значению, поэтому рост предложения денег не может привести к ее понижению и тем самым стимулировать инвестиционный спрос.

Ликвидность — степень легкости, с которой тот или иной вид активов может быть превращен в принятое в экономике средство обмена без потери ценности.

Макроэкономика — экономическая теория, изучающая экономику как единое целое.

Международный валютный фонд (МВФ) — международная ассоциация государств, образовавшаяся для предоставления займов в иностранной валюте странам с временным дефицитом платежного баланса и для осуществления мер по поддержанию валютных курсов.

Мультипликатор — коэффициент, характеризующий связь между увеличением (уменьшением) инвестиций и изменением величины дохода.

Мультипликатор денежный — коэффициент, показывающий увеличение денежной массы на каждый рубль проведенных операций на открытом рынке.

Мультипликатор налоговый — коэффициент, характеризующий кратное сокращение планируемых расходов относительно сумме изменения чистых налогов.

Мультипликатор государственных расходов — коэффициент, показывающий, во сколько раз конечная сумма прироста или сокращения планируемых расходов превысит первоначальную, инициирующую изменение, сумму расходов.

Мультипликатор сбалансированного бюджета — коэффициент, характеризующий воздействие равных приростов (сокращение) правительственных расходов и налогов на чистый национальный продукт, выражающееся в его увеличении (уменьшении) на величину этих равных приростов (сокращений).

Мультипликационный эффект — изменение равновесного уровня национального дохода в большем размере, чем инициирующее его изменение планируемых расходов.

Национальный доход — общий доход, полученный поставщиками факторов производства (ресурсов) за их вклад в производство ВВП.

Национальный доход полной занятости (FENI – FUII Employment National Income) – такой объем национального производства, при котором весь труд и другие факторы производства задействованы в полной мере (предпринимателями и государством), т. е. в экономике имеет место полная занятость.

Наличные деньги — законное платежное средство; имеют форму бумажных денег и монет, выпускаемых (эмитируемых) центральным банком страны. Исторически имеют две формы: товарные деньги и символические.

Нейтральность денег — принцип, который означает, что изменения, происходящие на денежном рынке, никак не влияют на реальные показатели в экономике.

Номинальная заработная плата — заработная плата в денежном выражении.

Номинальная процентная ставка — ставка банковского процента без поправки на инфляцию.

Номинальный ВВП (ВВП) — объем производства товаров и услуг, выраженный в текущих ценах.

Облигации — финансовые средства, гарантирующие их держателю получение фиксированного дохода в виде процента, выплачиваемого с установленной периодичностью.

Открытая инфляция — процесс обесценивания денег, проявляющийся через устойчивую и длительную тенденцию к повышению общего уровня цен.

Предложение денег (MS – Money Supply) — денежная масса, совокупность всех платежных средств, обращающихся в экономике страны в данный момент.

Платежный баланс — метод систематизированного учета всех операций между резидентами данной страны и внешним миром.

Подавленная инфляция — действует в условиях жесткого государственного регулирования и проявляется в росте дефицита товаров и услуг.

Ползучая (умеренная) инфляция — инфляция, проявляющаяся в длительном постепенном росте цен до 10% в год.

Позитивная экономическая теория — теория, основывающаяся на анализе фактов или данных с целью выведения научных обобщений относительно экономического поведения.

Политика «дешевых» денег — политика, направленная на увеличение массы денег в обращении.

Политика «дорогих» денег — политика, направленная на сокращение или ограничение роста денежной массы в экономике.

Полная занятость — использование экономикой всех имеющихся ресурсов для производства товаров и услуг.

Потребление (C – Consumption) — использование домохозяйствами части располагаемого дохода на покупку конечных товаров и услуг.

Портфель финансовых средств — набор активов (денег, облигаций, акций), способный приносить максимальный доход при минимальном риске.

Предельная склонность к сбережению (MPS – MARGINAL Propensity to Saving) — коэффициент, показывающий изменение величины сбережений в зависимости от изменения величины располагаемого дохода.

Предельная норма (ставка) чистых налогов (MT — Marginal Taxrate) — коэффициент, показывающий, какая доля национального дохода удерживается в виде налогов.

Предельная склонность к инвестированию (MPI — Marginal Propensity to Investment) — коэффициент, показывающий, на какую долю возрастают инвестиции с ростом уровня национального дохода, учитывая таким образом влияние ожиданий предпринимателей.

Прогрессивный налог — налог, средняя ставка которого возрастает по мере увеличения дохода налогоплательщика.

Промежуточные товары — товары, покупаемые для перепродажи, первичной обработки или изготовления из них готового изделия в течение данного года.

Производственный потенциал — реальный объем ВВП, который экономика в состоянии произвести при полном использовании имеющихся ресурсов.

Профсоюз — группа работников, объединившаяся в организацию для защиты своих интересов и улучшения своего положения.

Процентная ставка — цена использования денег или норма дохода на единицу капитала.

Реальная заработная плата — количество товаров и услуг, которое можно купить на денежную заработную плату.

Ревальвация — повышение уровня установленной стоимости валюты.

Регрессивный налог — налог, средняя ставка которого уменьшается по мере роста дохода налогоплательщика.

Резервы — денежные средства, полученные банком в форме вкладов, но не используемые для выдачи ссуд.

Резервная норма — установленный минимальный процент депозитных обязательств, которые коммерческие банки держат в центральном банке страны.

Рефинансирование государственного долга — выплата правительством владельцам государственных ценных бумаг с наступившим сроком погашения, полученных от продажи новых ценных бумаг, либо обмен погашенных ценных бумаг на новые.

Сбережения (S — *Saving*) — это оставшаяся часть располагаемого дохода, которая домохозяйствами не потребляется.

Спрос на деньги для сделок (транзакционный мотив спроса на деньги) — количество наличных денег, которое население желает иметь для совершения купли–продажи товаров, услуг либо иных объектов.

Спрос на деньги как имущества (спекулятивный спрос на деньги) (MD_s — *Speculative Demand for Money*) — запас наличных денег, необходимый для приобретения иных финансовых средств в целях сохранения ценности (богатства).

Скорость обращения денег (V — *Velocity of money*) — число оборотов, совершаемых денежной массой в течение данного промежутка времени.

Сеньораж — доход, полученный правительством в результате его монопольного права печатать деньги.

Стагнация — спад, или значительное замедление экономического роста.

Стагфляция — инфляция, сопровождающаяся стагнацией производства и высоким уровнем безработицы в стране, т. е. одновременное повышение уровня цен и уровня безработицы.

Трансфертный платеж — выплата правительством или фирмой домашнему хозяйству или фирме (или передача товаров, услуг), взамен которых плательщик непосредственно не получает товары или услуги.

Транзакционный спрос на деньги — спрос на реальные кассовые остатки (средняя величина денежного запаса), который необходимы для равномерного осуществления платежей при неравномерном поступлении дохода.

Уровень бедности — выраженная в процентах доля населения, семейный доход которой находится ниже официальной черты бедности.

Уровень безработицы — процентное отношение числа фактически безработных к численности экономически активного населения.

Уровень занятости — выраженная в процентах численность рабочей силы, имеющей работу на данный момент.

«Утечка мозгов» — эмиграция из страны высокообразованных специалистов и высококвалифицированных рабочих.

Учетная ставка — процентная ставка, по которой Центральный банк выдает ссуды нуждающимся в них кредитным учреждениям.

Фискальная политика — комплекс решений, принимаемых государством в области своих расходов и налогов.

Фискальный федерализм — система разделения доходов между федеральным и местным бюджетами.

Финансовые средства — заменители (представители) реальных средств, гарантирующие возможность получения дохода (реальных средств) в будущем.

Фрикционная безработица — временная незанятость в периоды перехода работников с одной работы на другую.

Цикл — чередование периодов спадов и подъемов в экономике.

Циклическая безработица — порождена циклическим характером развития рыночной экономики, т. е. чередованием периодов подъема и спада производства.

Чистый национальный продукт (ЧНП) — валовой национальный продукт за вычетом той части производственного продукта, которая необходимо для замены средств производства, изношенных в процессе выпуска продукции (амортизационные отчисления).

Чистый объем частных внутренних инвестиций (прирост основного капитала страны в течение года) — валовой объем частных внутренних инвестиций минус амортизационные отчисления.

Чистый экспорт — экспорт минус импорт.

Экзогенные параметры — экономические параметры, задаваемые извне, не зависящие от функционирования системы.

Эндогенные параметры — характеристики, которые зависят от внутренней природы экономической системы.

Экономический анализ — выведение экономических закономерностей из соответствующих фактов реальной действительности.

Эффект вытеснения — повышение процентной ставки и последующее сокращение объема инвестиций в экономике, вызванное увеличением государственных расходов.

Эффект «храровика» — тенденция уровня цен к повышению в случае возрастания совокупного спроса.

Эффективный спрос — величина совокупного спроса на рынке благ, соответствующая совместному равновесию на рынках благ и денег.

Библиографический список

1. Багдасарян, В. Э. Лидерство : учебник / В.Э. Багдасарян. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 339 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1086964. - ISBN 978-5-16-016204-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1086964> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.
2. Мандель, Б. Р. Психология управления. Модульный курс : учебное пособие для студентов всех уровней обучения / Б. Р. Мандель. - 2-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2020. - 254 с. - ISBN 978-5-9765-2439-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1149675> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816819> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.\
4. Музыченко, В. В. HR в стартапе : практическое пособие / В.В. Музыченко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 224 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009804-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1215713> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке. Роли
5. Надточий, Ю. Б. Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.
6. Организационная психология : учебник / А. Б. Леонова, Т. Ю. Базаров, М. М. Абдуллаева [и др.] ; под общ. ред. А. Б. Леоновой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 429 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006052-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1079718> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.
7. Островский, Э. В. Психология менеджмента: учеб. пособие / Э.В. Островский. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 240 с. - ISBN 978-5-

9558-0340-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/935503> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.

8. Папкина, О. В. Деловые коммуникации: учебник / О.В. Папкина. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-9558-0301-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1110123> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.

9. Современные технологии менеджмента: учебник / под ред. проф. В. И. Королева. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2018. — 640 с. - ISBN 978-5-9776-0218-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/920513> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.

10. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 272 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009073-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/960022> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.

11. Чанько, А. Д. Команды в современных организациях : учебник [Электронный ресурс] / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — Санкт-Петербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 408 с. - ISBN 978-5-9924-0062-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/492801> (дата обращения: 04.09.2021). – Режим доступа: по подписке.

Учебное издание

Малаев Владимир Валентинович

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПЕРСОНАЛА

Учебно-методическое пособие

для бакалавров направления подготовки

38.03.03 – «Управление персоналом»

(очное обучение)

Подписано в печать 9.06.2022

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 4,4

Тираж 100 экз. Заказ 17/6.

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии Издательства Казанского университета

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужи́на, 1/37

тел. (843) 233-73-59, 233-73-28