Задание 1

Краткая характеристика предприятия

Анализ возможностей применения теории, методов и опыта

История ООО «Мастер Сервис» началась с того, что в 1996 году группа единомышленников решила заняться предпринимательской деятельностью. Проведя анализ рынка, решили сконцентрироваться на оказании строительных услуг, так как данная отрасль была востребована и нуждалась как в специалистах, так и в серьезных строительных компаниях. Таким образом, 17 сентября 1996 года было организовано ЗАО «РемСтрой».

За период существования компании с 1996 по 2003 год была накоплен значительный опыт проведения строительных работ любой сложности, сформировался штат, наработана клиентская база и заслужено доверие постоянных клиентов.

До конца 2003 года компания специализировалась как на строительстве частных объектов, так и на строительстве общественных помещений. В 2004 году руководством компании было принято решение развиваться также и в направлении предоставления строительных услуг юридическим лицам.

Учитывая потребности рынка в новых технологиях, а также глобализацию задач компании, было решено провести ребрендинг. И вот, 13 июня 2005 в Санкт-Петербурге появилось Общество с Ограниченной Ответственностью «Мастер-Сервис» под руководством генерального директора Дмитрия Вячеславовича Гордеева.

Миссия организации: Создание для населения комфортных условий проживания и ведения бизнеса посредством качественного строительства современных жилых и офисных зданий, что обеспечивает развитие компании, благополучие ее сотрудников и экономическое развитие региона, где ООО «Мастер Сервис» осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества*:* широкий ассортимент услуг, большая клиентская база, много лет в строительстве, высокое качество работ, небольшие сроки выполнения заказов.

Основной проблемой на предприятии в данный момент является небольшое число продаж по сравнению с конкурентами. Причинами этого являются:

· Низкая осведомлённость об организации среди потребителей;

· Нестабильность поступления заказов;

· Не сформирован имидж организации на рынке;

· Отсутствие рекламной кампании.

- *многоэтажное строительство (панельные дома и дома элит-класса):*

Компания готова выступать в роли заказчика-застройщика, генерального подрядчика по строительству различных объектов. Проведение работ от сбора исходных данных для проектирования до ввода объекта в эксплуатацию и сдаче приемочной комиссии. Выполнение отделочных видов работ в качестве субподрядчика, в соответствии со свидетельством о допуске к работам, оказывающим влияние на безопасность объектов капитального строительства и все виды ремонтно-строительных работ.

- *малоэтажное строительство (коттеджи, магазины, офисы, кафе и рестораны)***:**

Компания предлагает комплекс строительных и ремонтных работ "под ключ" (проект - согласование - стройка - отделка - декорирование). Заказчик может в любой момент на любом этапе получить всю необходимую ему информацию и проконтролировать работы.

- *ремонт квартир***:**

Специалисты компании проводят любые строительные, отделочные и специализированные работы на квартире заказчика.

Основной деятельностью организации является строительство панельных домов, а основным товаром – квартиры в панельных домах.

Техника постановки SMART для руководства отдела: "Внедрить CRM-систему "Мегаплан" в отдел продаж к 20 апреля 2020 г. для автоматизации процессов и контроля." Кстати, из всего многообразия CRM-систем мы рекомендуем выбрать Мегаплан или retailCRM.

Проверяем:

1. S (specific) - CRM система определена;
2. M (measurable) - сотрудники вносят клиентов и план в CRM;
3. A (achievable) - в феврале обучение, в марте перенос данных, в апреле аттестация персонала;
4. R (relevant) - для автоматизации, аналитики и контроля;
5. T (time bound) - срок установлен.

1.2.3. SWOT – анализ возможностей применения выбранного метода совершенствования системы продаж ООО «Мастер-Сервис»

SWOT – анализ является конкретным инструментом стратегического исследования. Это первичный по глубине и качеству уровень системного стратегического анализа внешней среды организации. Анализ важнейших факторов внешнего окружения, его определяющих тенденций, а так же наиболее значимых для организации изменений внешней среды в первую очередь проводится с целью точного и четкого определения конкретных угроз и возможностей, которые данная организация должна учитывать при установлении основных стратегических целей [7].

SWOT – анализ возможностей применения выбранного метода совершенствования системы продаж ООО «Мастер-Сервис» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ возможностей применения метода разработки рекламной кампании

S (сильные стороны): · Возможность влияния на подсознание потребителя; · Не требует	W (слабые стороны): · Реклама сама по себе не является гарантией успеха на рынке; ·

больших финансовых вложений; · Воздействие сразу на всю целевую аудиторию; · Широкий диапазон средств.	Трудности с получением обратной связи; · Отсутствие гибкости в рекламных объявлениях, трудность их приспособления к нуждам и особенностям потребителя; · Значительная часть информации приходится на бесполезную аудиторию.
О (возможности): · Ускорение выявления потребителем качеств, которые товар имеет и не имеет; · Информированность порождает благоприятное отношение потребителей к товару фирмы; · Реклама позволяет фирме демонстрировать наличие спроса у потребителей, как свой канал сбыта.	Т (угрозы): · Риск вызвать негативную реакцию на покупку впоследствии; · Возможны непредвиденные расходы.

Выводы: применение метода разработки рекламной кампании целесообразно для данной организации. Применение данного метода способствует решению проблем, которые являются актуальными в данное время в ООО «Мастер-Сервис». Благодаря высокому качеству продукции, воздействие некоторых слабых сторон и угроз данного метода значительно снижается.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного конца во времени и зависит лишь от наличия и величины спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл кончается. Производственные циклы в чистом виде не являются проектами. Однако в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство. Например, проекты увеличения производства до указанного

уровня в течение определенного периода, исходя из заданного бюджета, или выполнение определенных заказов, имеющих договорные сроки поставки.

Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Более того, проект часто становится основной формой деятельности фирмы.

С точки зрения системного подхода, проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное — результат при участии ряда ограничений и механизмов

Методы управления проектами позволяют:

· определить цели проекта и провести его обоснование; выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);

· определить необходимые объемы и источники финансирования;

· подобрать исполнителей — в частности, через процедуры торгов и конкурсов, — подготовить и заключить контракты;

· определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;

· рассчитать смету и бюджет проекта, планировать и учитывать риски;

· обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Существует немало методов управления проектами, каждые из них имеют свой минус и свой плюс. Выбирая метод необходимо учитывать и степень сложности изменений, и степень вовлеченности персонала (таблица 3).

Для определения верной методологии , необходимо сформулировать миссию, видение и цели организации.

Миссия ООО «Мастер-Сервис»: Создание для населения комфортных условий проживания и ведения бизнеса посредством качественного

строительства современных жилых и офисных зданий, что обеспечивает развитие компании, благополучие ее сотрудников и экономическое развитие региона, где ООО «Мастер Сервис» осуществляет свою деятельность.

Видение:Занять лидирующее положение через качество и надежность на рынке строительных услуг к концу 2016 года.

Цели:

- Осуществление рекламной кампании в городе к ноябрю 2012г;

- Увеличить объем продаж объектов недвижимости в городе на 15% за 2013 год;

- Усовершенствовать подсистему продаж к 1 ноября 2012 г.

- Строительство нового объекта недвижимости «панельного дома» с ноября по июль 2013 года.

- Увеличить долю рынка на 10% к августу 2014 года.

- Введение новых строительных материалов и технологий с июня 2013 г;

Таблица 3 - Выбор методологии управления по матричной модели стратегического развития

Высокие, революционные	Методология следования за лидерами в спонтанных изменениях (реагирование для удержания позиций) в многовариантных процессах стратегического планирования и прогнозирования	Интегрированная методология пионерного лидерства на основе регулирования дисбаланса характеристик и интересов в процессах стратегического управления с учетом слабых сигналов среды.
Темпы, характер развития и неопределенность изменений среды		

Плановая, предписывающая методология, системный подход в стандартных процессах бюджетирования и экстраполяция имеющихся тенденций.	Методология предвидение изменений для сохранения лидерства на основе стержневых компетенций в процессах долгосрочного планирования и учета внешних факторов.	
Низкие, эволюционные		
Низкая	Степень инновационности разрабатываемого проекта	Высокая

Выбирается методология, описанная в квадранте 2, так как предварительные оценки свидетельствуют о низкой степени инновационности методов изменений, необходимых для достижения целей проекта, и низких темпах, эволюционном характере развития среды.

Низкая степень революционности изменений среды с низкой неопределенностью и темпами изменений объясняется тем, что темпы развития строительства в России только начинают набирать обороты, но пока что эту среду можно назвать медленно изменяющейся.

Низкая степень инновационности методов, необходимых для достижения цели проекта, объясняется тем, что методы увеличения продаж и улучшения имиджа компании на рынке путём разработки новой рекламной кампании используются многими компаниями и считается наиболее надежными.

Анализ внешних факторов объекта в проекте

Внешняя среда - сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность, совокупность «факторов влияния» вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно.

Анализ макроэкономического окружения применяется для определения возможностей и угроз для предприятия, скрывающегося в его внешнем окружении, а также является важнейшим процессом стратегического планирования и управления. Самый распространенный инструментарий для анализа макроокружения - метод STEEP-анализа, т.е. рассмотрение социальных, технологических, экономических, экологических, политических факторов, влияющих на систему (таблица 4).

Инструмент анализа дальнего окружения, позволяющий выявлять возможности и угрозы по отношению к анализируемому объекту (предприятию, проекту, направлению деятельности) с точки зрения поставленной цели.

При использовании STEEP-анализа значимые факторы и явления дальнего окружения разделяются на пять категорий:

· Social (Социальные) факторы,

· Technological (Технологические) факторы,

· Economical (Экономические) факторы,

· Environmental (Экологические) факторы,

· Political (Политические) факторы.

Под дальним окружением здесь понимается макроокружение, характерное тем, что анализируемый объект не может влиять на него и управлять им [9].

Таблица 4 - STEEP анализ ООО «Мастер-Сервис»

№ п.п.	Наименование факторов	Оценка значимости,	Краткое обоснование оценки значимости факторов по

		баллы	отношению к предприятию
1. S-социально-демографические факторы.			
1.1.	Рост численности населения	+9	Сопровождается ростом человеческих нужд, которые необходимо удовлетворять. Это подразумевает рост рынков при наличии достаточной покупательской способности.
1.2.	Уменьшение количества членов среднестатистической семьи.	+4	Может привести к деформации спроса на строительную продукцию. В наши дни семьи стараются приобретать квартиры с отдельной комнатой для каждого ребёнка, совершеннолетние молодые люди рано начинают жить отдельно от родителей, таким образом, возникает необходимость в дополнительных жилых площадях.
	Среднее арифметическое = +6,5		
2. T-технологические факторы			
2.1.	Затраты на НИОКР.	-3	Необходимо выделение денежных средств для

			поддержания стабильного выпуска продукции данного предприятия.
2.2.	Новые технологии.		Стремительное изменение технологии и внедрение новых видов деятельности имеют, с одной стороны, отрицательное значение, так как для того, чтобы освоить новые технологии, нужны дополнительные затраты; положительное значение, так как внедрение новых видов деятельности повышает уровень предприятия среди конкурентов.
2.3.	Информация и коммуникации.	+4	Влияние сети Интернет. Осуществление обратной связи, наличие веб-сайта компании. Повышение продаж путем информирования через интернет.
	Среднее арифметическое = +0,3		

Продолжение таблицы 4 – STEEP-анализ

3. Е-экономические факторы			

3.1.	Уровень безработицы.	+3	В настоящее время отмечено снижение уровня безработных людей до 6,3%. Увеличение работоспособного населения может повлечь за собой рост потенциальных потребителей. Для снижения уровня безработицы необходимо: установить стабильность в экономике, налаживание национальных и других отношений в обществе, увеличение производства.
3.2.	Цены на энергоресурсы.	-4	Министерство экономического развития РФ отмечает рост средних цен на электроэнергию в стране в 2,1 раза в 2008-2012 годах, следовательно, данное предприятие будет вынуждено платить больше средств на энергоресурсы, это может привести к увеличению себестоимости товаров.
3.3.	Развитие строительной отрасли.	+7	Объем работ по виду деятельности строительства в России вырос за 10 месяцев 2011 года до 3,8 трлн руб., или на 4,7% выше аналогичного периода прошлого года Активно увеличивается число заказов, происходит расширение клиентской базы.

3.4.	Уровень дохода населения.	+8	В 2000-х годах произошло значительное увеличение реальных доходов населения, а также снижение численности населения, живущего ниже уровня бедности (с 29 % в 2000 году до 13 % в 2009). Благосостояние населения РФ увеличивается, соответственно появляется больше возможностей для приобретения жилища.
	Среднее арифметическое = +5,5		
4. Е-экологические факторы			
4.1.	Химические загрязнения.	-2	Увеличивается загрязнение окружающей среды химическими элементами. Для защиты рабочих устанавливаются очистные приборы, выдаётся спецодежда. Это влечет за собой
	Среднее арифметическое = -2		

Окончание таблицы 4 – STEEP-анализ

дополнительные расходы.

5. Р- политические факторы			
5.1.	Вступление в ВТО.	-4	Рост числа зарубежных конкурентов влечет за собой сильное увеличение конкурентности и ведёт к уменьшению количества потребителей.
5.2.	Переход на европейские стандарты.	-1	Многие предприятия стремятся выйти на мировой рынок, для этого необходимы квалифицированные специалисты, для нашего предприятии необходимо переобучение и повышение образования сотрудников для того, чтобы выйти на мировой рынок.
	Среднее арифметическое = -2,5		

Выводы: Наиболее существенное положительное влияние оказывают социально-демографический и экономический факторы на деятельность рассматриваемой компании. Рост численности населения при благоприятной экономической конъюнктуре стимулирует увеличение спроса на жилищное строительство. Покупательная способность населения очень важна, так как именно они определяют спрос и ценовой сегмент услуг, который необходимо фирме удовлетворять в процессе своей деятельности.

Пять сил Портера — это методика анализа отраслей и выработки бизнес-стратегий, разработанная Майклом Портером в конце 70-х годов XX века в Гарвардской школе бизнеса, США. Методика базируется на так называемых «пяти силах», которые определяют уровень конкуренции, а значит, и привлекательности отрасли для ведения бизнеса (инструмент стратегии «снаружи внутрь») [6].

Пять сил Портера:

· рыночная власть поставщиков

· рыночная власть потребителей

· угроза появления новых игроков

· угроза появления продуктов-заменителей

· уровень конкурентной борьбы



Рисунок 1 – модель 5 сил Портера

Портер включает эти силы в понятие «микросреда», противопоставляя ее другим факторам, образующим термин «макросреда». Макросреда состоит из тех сил, которые влияют на способность компании к обслуживанию собственных клиентов и получению прибыли. Изменение в любой из сил «микросреды» обычно требует, чтобы компания пересмотрела свое место в отрасли и на рынке.

1. Сила потребителей**:** определяют спрос на продукцию, выявляют качество и надёжность продукции; для данной организации интересы потребителей, прежде всего, влияют на спрос продукции и услуг.

Потребителями являются физические и юридические лица, самыми крупными из которых являются: ГУП «Петербургский метрополитен», ОАО «Аэропорт Пулково» и СПБ ГУП «Зоопарк».

Потребности потребителей:

· Высокое качество нашей работы

· Выполнение работы в назначенные сроки

· Приемлемые цены на услуги

· Готовность к сотрудничеству

· Разнообразие и оригинальность проектов

Так как мы сотрудничаем с нашими крупнейшими клиентами уже много лет, они убедились в том, что наша компания полностью удовлетворяет их потребности. Поэтому риск потерять потребителей в случае наших некорректных действий очень мал. Потребители достаточно сильно зависят от нашей компании, так как между нами подписаны договоры о сотрудничестве на длительный срок и мы выполняем для них долгосрочные и крупные проекты. Но и наша зависимость от заказчиков высока, и в случае, если потребитель уйдёт к конкуренту, фирма потеряет часть дохода и может потерять определённую долю рынка.

Вывод: Учитывая, что нашими заказчиками являются очень крупные государственные организации, у нашей компании есть большие возможности в развитии, в завоевании рынка строительной индустрии и приобретении отличной репутации. Влияние фактора по шкале от -10 до +10 : +6.

2. Сила поставщиков: влияют на взаимовыгодные отношения, влияют на качество продукции и на скорость создания продукции, влияют на будущее развитие предприятия.

Крупнейшие поставщики строительных материалов, техники и оборудования:

- ООО "СтройТех". Предлагает на Российском рынке оборудование торговых марок BOBCAT (погрузчики, экскаваторы, телескопические погрузчики), TEREX (экскаваторы-погрузчики), HYUNDAI (колесные и гусеничные экскаваторы, фронтальные погрузчики). Качество поставляемой техники высокое, цены достаточно высокие, но соответствующие качеству. В целом, всё устраивает.

- ОАО "Стройдормаш". Производит бурильно-крановые (БКМ) и бурильно-сваебойные машины, шнековые бурильные машины и многоцелевые буровые установки серии ГЕО. Качество техники достаточно высокое. Условия поставок, а именно своевременность, иногда нарушается. Но мы сотрудничаем с данным предприятием уже давно, поэтому товар поставляется с большой скидкой, в связи с чем дальнейшее сотрудничество представляется нам очень выгодным.

- ООО Ремстройкомплект. Поставляют все необходимое оборудование для выполнения ремонтных работ: тепловое оборудование, компрессоры, пескоструйные агрегаты, строительные люльки, станки, окрасочное оборудование и т.д. Условия поставок выполняются всегда идеально, компания предоставляет широкий ассортимент строительного оборудования по низким ценам. Качество оборудования вполне удовлетворительное. Всё устраивает.

- ЗАО «СПБ Строй». Компания поставляет основную массу строительных материалов, включая материалы для стен, для перегородок, теплоизоляционные, гидроизоляционные, кровельные, для потолков, для полов. Качество продукции высокое, цены слегка завышены, в дальнейшем будут проводиться переговоры об изменении некоторых условий поставки.
- ОАО «Makita». Компания разрабатывает и производит инструменты для работ с деревом, бетоном и другими строительными и промышленными материалами (Отбойные молотки и перфораторы, дрели, шуруповерты и гайковерты, ножницы по металлу, лобзиковые, ленточные, сабельные и дисковые пилы, шлифовальные и полировальные машины, точильные станки, лазерное оборудование, воздуходувки, пылесосы, водоструйные аппараты и проч.). В результате многолетнего сотрудничества с этой организацией, у нас сложились прекрасные взаимовыгодные отношения. Качество поставляемых инструментов отличное, цены не высокие.

Вывод: условия сотрудничества с поставщиками очень благоприятные. Так как нашими поставщиками являются крупные серьёзные организации, для нас представляется выгодным продолжать сотрудничество с ними и стремиться завоевать их доверие. Влияние фактора по шкале от -10 до +10 : +7.

3. Сила действующей конкуренции: поставщики влияют на ценовую политику, влияют на необходимость расширения и освоения новых видов деятельности строительства.

Крупнейшие конкуренты:

- Строительная компания "Меркурий". *Профилирующим видом деятельности является строительство зданий и сооружений высотой до 60 метров включительно; каменные работы, устройство бетонных и железобетонных конструкций, устройство полов и отделочные работы, строительные, отделочные, проектные, строительно-монтажные и пуско-*

наладочные работы, а также реставрационные работы, разработка проектно-сметной документации.

Конкурентные преимущества: более широкий ассортимент услуг.

Конкурентные недостатки: небольшой опыт работы на рынке строительных услуг.

- ООО "Стройкомплекс". Компания выполняет работы по устройству различных типов тепло - и шумоизоляций, монтажу систем вентиляции и кондиционирования, устройству мягких и жестких кровель, устройству и монтажу различных видов полов монтажу, демонтажу капитальных стен и перегородок и т.д.

Конкурентные преимущества: большая клиентская база, много лет в строительстве.

Конкурентные недостатки: высокие цены.

- ООО «СоюзСтрой». Услуги строительной компании «СоюзСтрой» включают архитектурно-строительное и технологическое проектирование, строительные работы в полном объеме, проектные, монтажные и пусконаладочные работы по устройству внутренних и наружных инженерных сетей и систем, инжиниринг: подготовка проектных работ (оформление заданий на проектирование, исходно-разрешительной документации).

Конкурентные преимущества: высокое качество работ, низкие цены.

Конкурентные недостатки: частые скандалы в прессе, отрицательно сказывающиеся на репутации.

Способы ведения конкурентной борьбы: расширять ассортимент услуг, развивать собственное производство строительных материалов, внедрять новые технологии, улучшать качество оказываемых услуг, расширять клиентскую базу. Влияние фактора по шкале от -10 до +10 : -6.

4. Угроза появления новых конкурентов.

Для того, чтобы создать новую строительную фирму, нужно пройти следующие этапы:

Регистрация компании в налоговой инспекции, предоставив такой пакет документов: Устав компании; решение учредителей; протокол собрания учредителей; заполненные бланки об открытии, заверенные нотариусом; квитанции об оплате государственной пошлины. После этого нужно заказать печати и открыть транзитный счет в банке, так как половина уставного капитала вносится до регистрации предприятия.

Получение лицензии на строительную деятельность необходимо при открытии организации. Сама процедура лицензирования предусматривает прохождение специальной комиссии, на которой и принимается решение о ее выдаче.

Предприятие должно иметь нормативно-техническую литературу и пройти комплексную экспертную проверку. На всю имеющуюся технику у строительной компании должны быть технические паспорта и акты проверок органами охраны труда. Технические параметры собственного или арендованного оборудования должны соответствовать заявленным видам работ. Затем подается заявка на получение лицензии в архитектурно-строительную инспекцию.

Кроме оборудования под каждый вид деятельности строительной компании необходимы специалисты, поэтому необходимо набрать штат. После всех подготовительных процедур в банке открываются текущие счета компании. Не позже 5 дней после открытия счетов необходимо уведомить налоговую инспекцию.

После открытия придется выделить бюджет на рекламу в газетах, раздачу листовок, расклейку объявлений о предоставляемых услугах по городу.

В течение первого года работы строительная компания обязана оплатить для своих работников курсы повышения квалификации.

Вывод: Рынок строительных услуг в настоящее время процветает, поэтому создание своей фирмы в этой области открывает множество перспектив для успешного развития. Но открытие новой компании в этой области требует огромных финансовых затрат. Следует учитывать огромную конкуренцию в области строительства, а также административные и законодательные барьеры при открытии своей фирмы. Влияние фактора по шкале от -10 до +10 : -4.

5. Угроза появления товаров-субститутов.

Так как потребности в услугах строительной компании нельзя ничем заменить, угроза появления услуг-субститутов максимально низка. Влияние фактора по шкале от -10 до +10 : -1.

Отражение результатов оценки внешних факторов в модели МакКинси

Далее представлено графическое изображение влияния внешних факторов на компанию ООО «Мастер-Сервис» (Рисунок 3).

На рисунке 2 изображены обозначения значимости факторов.

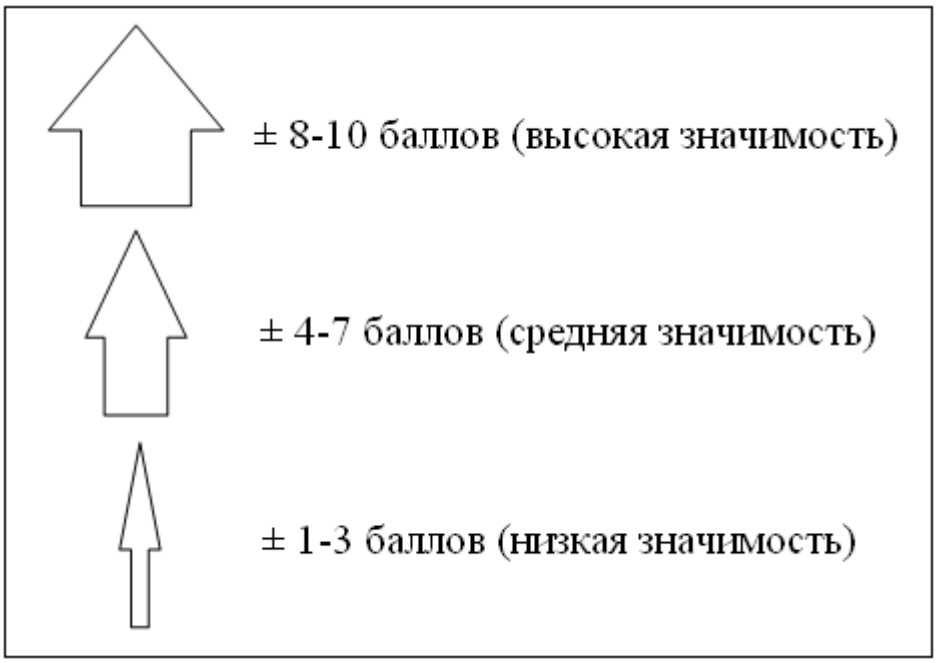


Рисунок 2 – Обозначение значимости внешних факторов



Рисунок 3 – Модель «7S» МакКинси

Пояснение к рисунку:

1. Принятие управленческих решений;

2. Стиль руководства;

3. Организационная структура;

4. Организационная культура;

5. Стратегическое планирование;

6. Управление персоналом;

7. Технологии.

Выводы: Из модели МаКинси видно, что на внутренние подсистемы предприятия оказывают влияние внешние факторы. Наиболее сильное влияние на предприятие оказывают следующие факторы: сила действующей конкуренции, рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков и социально-демографические факторы.

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации) [5].

Ресурсный анализ направлен на то, чтобы помочь менеджеру детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять оправдывают ли себя

применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий.

Ресурсный анализ позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке.

Таблица 5- Ресурсы компании ООО «Мастер-Сервис»

Наименование ресурса	Описание ресурса
I. Физические ресурсы Финансовые Материальные	1)Заёмные средства (банковские кредиты) ООО «Мастер-Сервис» пользуется услугами коммерческих банков, в частности для получения кредитов. Заемный капитал представляет собой 30%, собственный капитал 70%. 2)Нераспределённая прибыль Примерно 60% нераспределённой прибыли компания вкладывает в различные сферы деятельности: обновление оборудования, проведение экспертизы качества продукта, повышение квалификации персонала и др. 1) Основные производственные фонды. Главный офис организации находится по адресу 454081, г. Челябинск, пр. Победы, д.127. 2) Некоторое оборудование является устаревшим и требует замены и модернизации.
II. Человеческие ресурсы Специальные навыки и знания Мотивация	1) Среднесписочная численность предприятия составляет 950 человек. 2) На предприятии работают люди разных рабочих специальностей, инженерно-технический, управленческий, обслуживающий персонал. 3)На предприятии организовано регулярное прохождение работниками курсов по повышению квалификации 1)Наличие доски почета на территории офиса 2) Наличие материальной мотивации

III. Нематериальные Интеллектуальный капитал Ноу- Хау Технологии Торговая марка Репутация Культура	1) Лицензия на осуществление деятельности 1). Технологии строительства 1)Строительство ведется строго в соответствии с техническими условиями 1)Торговая марка- это марка ООО «Мастер-Сервис». 1)Деловая репутация позволяет получать дополнительный доход, её стоимостная оценка возможна только в результате купли-продажи. 1)Компания следит за качеством продукции, обеспечивая его и поддерживая на высоком уровне, руководство стремится к сохранению своих позиций на рынке, а так же и к увеличению доли рынка, через налаживание системы сбыта и выхода на новые рынки сбыта.

2.3.2. SWOT-анализ ООО «Мастер-Сервис»

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Классический SWOT–анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов [6].

Далее в таблице 6 представлен SWOT-анализ ООО «Мастер-Сервис».

Таблица 6 - SWOT – анализ организации.

S. Внутренние сильные стороны. · Высокий	W. Внутренние слабые стороны.

уровень качества продукции; · Сотрудничество с компанией, производящей высококачественные строительные материалы; · Индивидуальный подход к каждому покупателю; · Нулевой канал сбыта позволяет покупателям не переплачивать; · Наличие акций, скидок и выгодных предложений; · Высококвалифицированный и опытный персонал;	· Устаревшие некоторые виды используемой строительной техники; · Небольшой опыт в НИОКР; · Не сформирован имидж компании; · Завышенные цены на некоторые виды работ. · Отсутствие рекламной кампании; · Недостаточное количество реклама в СМИ и на баннерах городов ;
О. Внешние возможности. · Большая доступность ресурсов; · Тенденция роста спроса на предлагаемую продукцию и услуги; · Внедрение новых технологий; Появление новых способов продвижения товара. · Расширение ассортимента материалов за счет привлечения новых поставщиков. · Улучшение логистических систем.	Т. Внешние угрозы. · Увеличение числа конкурентов на строительном рынке; · Отказ от сотрудничества со стороны поставщиков; · Рост цен на услуги рекламных агентств; · Выгодные предложения компаний-конкурентов; · Наличие большого предложения на рынке строительных услуг; Сокращение доходов потребителей.

Выводы: Проанализировав сильные и слабые стороны предприятия, и выделив возможности и угрозы, можно сделать вывод, что наиболее слабую сторону системы продаж составляет элемент – продвижение (реклама), которую необходимо улучшить путем разработки и внедрения проекта усовершенствования этого элемента деятельности организации. Компании необходимо усилить свои конкурентные преимущества на рынке путем боле глубокого проникновения на рынок строительных услуг и закрепления своих позиций, что будет способствовать повышению имиджа фирмы и росту объемов продаж.

Задание 2

Арочная конструкция состоит из блоков, монтаж больших блоков занимает 2 дня, маленьких – один.

Желтые и синие блоки изготавливают у себя, желтые – малый за 6 дней, большой за 10, синие – малый за 3 дня, большой за 7. Цеха могут изготавливать до 10 блоков одновременно. Оранжевые блоки привезут из Африки, заказ, изготовление и доставка займут 20 дней. Красный блок может быть доставлен из Китая за 12 дней.

Сколько времени займет возведение арки?

Через какие работы пройдет критический путь?

Итак, рассмотрим перечень событий данного проекта – табл.2.1:

Таблица 2.1 – Перечень событий проекта

Номер события Содержание события

0 Начало работ по проекту

1 Изготовлен первый желтый блок

2 Изготовлен первый синий блок

3 Изготовлен второй синий блок

4 Изготовлен второй желтый блок

5 Изготовлен третий синий блок

6 Изготовлен третий желтый блок

7 Заказаны и получены оранжевые блоки

8 Заказан и получен верхний красный блок

9 Установлен первый желтый блок

10 Установлен первый синий блок

11 Установлен второй синий блок

12 Установлен второй желтый блок

13 Установлен третий синий блок

14 Установлен третий желтый блок

15 Установлен первый оранжевый блок

16 Установлен второй оранжевый блок

17 Установлен верхний красный блок. Строительство завершено

Таблица 2.2 – Перечень работ по строительству сооружения «С-О»

Начальное событие Конечное событие Содержание работы Длительность работы, дн.

0 1 Изготовлен первый желтый блок 10

0 2 Изготовлен первый синий блок 7

0 3 Изготовлен второй синий блок 3

0 4 Изготовлен второй желтый блок 6

0 5 Изготовлен третий синий блок 3

0 6 Изготовлен третий желтый блок 6

0 7 Заказаны и получены оранжевые блоки 20

0 8 Заказан и получен верхний красный блок 12

1 9 Установлен первый желтый блок 2

2 10 Установлен первый синий блок 2

3 11 Установлен второй синий блок 1

4 12 Установлен второй желтый блок 1

5 13 Установлен третий синий блок 1

6 14 Установлен третий желтый блок 1

7 15 Установлен первый оранжевый блок 2

7 16 Установлен второй оранжевый блок 2

Расчет сроков свершения событий.

Для i=0 (начального события), очевидно tp(0)=0.

i=1: tp(1) = tp(0) + t(0,1) = 0 + 10 = 10.

i=2: tp(2) = tp(0) + t(0,2) = 0 + 7 = 7.

i=3: tp(3) = tp(0) + t(0,3) = 0 + 3 = 3.

i=4: tp(4) = tp(0) + t(0,4) = 0 + 6 = 6.

i=5: tp(5) = tp(0) + t(0,5) = 0 + 3 = 3.

i=6: tp(6) = tp(0) + t(0,6) = 0 + 6 = 6.

i=7: tp(7) = tp(0) + t(0,7) = 0 + 20 = 20.

i=8: tp(8) = tp(0) + t(0,8) = 0 + 12 = 12.

i=9: tp(9) = tp(1) + t(1,9) = 10 + 2 = 12.

i=10: tp(10) = tp(2) + t(2,10) = 7 + 2 = 9.

i=11: max(tp(3) + t(3,11);tp(9) + t(9,11)) = max(3 + 1;12 + 0) = 12.

i=12: max(tp(4) + t(4,12);tp(10) + t(10,12)) = max(6 + 1;9 + 0) = 9.

i=13: max(tp(5) + t(5,13);tp(12) + t(12,13)) = max(3 + 1;9 + 0) = 9.

i=14: max(tp(6) + t(6,14);tp(11) + t(11,14)) = max(6 + 1;12 + 0) = 12.

i=15: max(tp(7) + t(7,15);tp(14) + t(14,15)) = max(20 + 2;12 + 0) = 22.

i=16: max(tp(7) + t(7,16);tp(13) + t(13,16)) = max(20 + 2;9 + 0) = 22.

i=17: max(tp(8) + t(8,17);tp(15) + t(15,17);tp(16) + t(16,17)) = max(12 + 2;22 + 0;22 + 0) = 22.

Длина критического пути равна раннему сроку свершения завершающего события 17: tkp=tp(17)=22 дня.

Таблица 2.3 – Расчет резерва событий

Номер события Сроки свершения события: ранний tp(i) Сроки свершения события: поздний tп(i) Резерв времени, R(i)

0

0 0

1 10 20 10

2 7 20 13

3 3 21 18

4 6 21 15

5 3 21 18

6 6 21 15

7 20 20 0

8 12 20 8

9 12 22 10

10 9 22 13

11 12 22 10

12 9 22 13

13 9 22 13

14 12 22 10

15 22 22 0

16 22 22 0

17 22 22 0

Находим полный резерв RПi-j = Tпj-ti-j-Tpi

RП(0,1) = 20-10-0 = 10

RП(0,2) = 20-7-0 = 13

RП(0,3) = 21-3-0 = 18

RП(0,4) = 21-6-0 = 15

RП(0,5) = 21-3-0 = 18

RП(0,6) = 21-6-0 = 15

RП(0,7) = 20-20-0 = 0

RП(0,8) = 20-12-0 = 8

RП(1,9) = 22-2-10 = 10

RП(2,10) = 22-2-7 = 13

RП(3,11) = 22-1-3 = 18

RП(4,12) = 22-1-6 = 15

RП(5,13) = 22-1-3 = 18

RП(6,14) = 22-1-6 = 15

RП(7,15) = 22-2-20 = 0

RП(7,16) = 22-2-20 = 0

RП(8,17) = 22-2-12 = 8

RП(9,11) = 22-0-12 = 10

RП(10,12) = 22-0-9 = 13

RП(11,14) = 22-0-12 = 10

RП(12,13) = 22-0-9 = 13

RП(13,16) = 22-0-9 = 13

RП(14,15) = 22-0-12 = 10

RП(15,17) = 22-0-22 = 0

RП(16,17) = 22-0-22 = 0

Свободный резерв времени также можно найти и по формуле RCi-j = Tпi-ti-j-Tpi

RC(0,1) = 10-10-0 = 0

RC(0,2) = 7-7-0 = 0

RC(0,3) = 3-3-0 = 0

RC(0,4) = 6-6-0 = 0

RC(0,5) = 3-3-0 = 0

RC(0,6) = 6-6-0 = 0

RC(0,7) = 20-20-0 = 0

RC(0,8) = 12-12-0 = 0

RC(1,9) = 12-2-10 = 0

RC(2,10) = 9-2-7 = 0

RC(3,11) = 12-1-3 = 8

RC(4,12) = 9-1-6 = 2

RC(5,13) = 9-1-3 = 5

RC(6,14) = 12-1-6 = 5

RC(7,15) = 22-2-20 = 0

RC(7,16) = 22-2-20 = 0

RC(8,17) = 22-2-12 = 8

RC(9,11) = 12-0-12 = 0

RC(10,12) = 9-0-9 = 0

RC(11,14) = 12-0-12 = 0

RC(12,13) = 9-0-9 = 0

RC(13,16) = 22-0-9 = 13

RC(14,15) = 22-0-12 = 10

RC(15,17) = 22-0-22 = 0

RC(16,17) = 22-0-22 = 0

Независимый резерв времени также можно найти и по формуле RHi-j = Tpj-ti-j-Tпi

RH(0,1) = 10-10-0 = 0

RH(0,2) = 7-7-0 = 0

RH(0,3) = 3-3-0 = 0

RH(0,4) = 6-6-0 = 0

RH(0,5) = 3-3-0 = 0

RH(0,6) = 6-6-0 = 0

RH(0,7) = 20-20-0 = 0

RH(0,8) = 12-12-0 = 0

RH(1,9) = 12-2-20 = -10

RH(2,10) = 9-2-20 = -13

RH(3,11) = 12-1-21 = -10

RH(4,12) = 9-1-21 = -13

RH(5,13) = 9-1-21 = -13

RH(6,14) = 12-1-21 = -10

RH(7,15) = 22-2-20 = 0

RH(7,16) = 22-2-20 = 0

RH(8,17) = 22-2-20 = 0

RH(9,11) = 12-0-22 = -10

RH(10,12) = 9-0-22 = -13

RH(11,14) = 12-0-22 = -10

RH(12,13) = 9-0-22 = -13

RH(13,16) = 22-0-22 = 0

RH(14,15) = 22-0-22 = 0

RH(15,17) = 22-0-22 = 0

RH(16,17) = 22-0-22 = 0

Содержание

Введение……34
1. Понятие "управление риском"……35

2. Концептуальные подходы к управлению риском……..36
3. Принципы управления риском……39
4. Этапы управления риском……..41
5. Методы управления риском……44
Заключение…….46
Список использованных источников……..47

Люди ежедневно, сознательно или несознательно подвергаются целому ряду рисков. Риск объективен и сопряжен практически с любым видом деятельности. Каждый рискует, преодолевая опасности на производстве, в транспорте, быту. Рискуют все - рабочий, фермер, коммерсант, студент.

Независимо от причин возникновения риска естественным является желание каждого субъекта уменьшить возможные потери, связанные с реализацией данного риска. Управление риском как элемент управления безопасностью представляет собой процесс разработки и реализации оптимальных программ деятельности, призванных эффективно реализовать решения в области снижения рисков. Главная составляющая такой деятельности - процесс оптимального распределения ограниченных ресурсов для снижения различных видов риска с целью достижения такого уровня безопасности населения и окружающей среды, какой достижим с учетом экономических и социальных факторов.

Целью данной работы является анализ системы управления рисками, изучение принципов и методов управления риском.

1. Понятие "управление риском"

Риск - это возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной или какой-либо другой деятельности.

Риск указывает на действие, которое должно или может произойти с неуверенностью или неопределенностью.

Специфика риска: ущерб, время, пространство или масштабность.

Риск конкретизирует опасность. Он может быть случайным событием и определён вероятностью.

Управление риском - разработка и обоснование оптимальных программ деятельности, призванных эффективно реализовать решения в области обеспечения безопасности [1].

С рисками человечество сталкивалось на протяжении всей своей истории, весь ход социального и технического прогресса можно рассматривать как борьбу людей с рисками (голодом, природными катастрофами, болезнями и т.д.). Тем не менее управление рисками как специфический вид деятельности появилось лишь в конце XIX в. Именно тогда, с возникновением и развитием новых средств передвижения, со строительством крупнейших промышленных предприятий, возникла необходимость управления рисками. Первый план управления рисками был составлен в США в 1890-х годах для компании, занимавшейся строительством железной дороги. Однако до Второй мировой войны управление рисками не нашло широкого применения.

В послевоенное время в результате научно-технической революции появились новая дорогостоящая техника, прогрессивные технологии. Таким образом человек сам создал источники крупных рисков [2].

Управление имеет системный характер, который предполагает комплексное рассмотрение совокупности всех рисков как единого целого, с

учетом всех взаимосвязей и возможных последствий. Это обуславливает сложную структуру системы управления риском.

Управление риском может осуществляться на разных уровнях. На уровне предприятий осуществляются программы мер по обеспечению устойчивого, безаварийного функционирования. На индивидуальном уровне каждый человек предпринимает определенные усилия, по уменьшению рисков - ведет здоровый образ жизни, соблюдает меры безопасности в быту и на производстве, страхует свою жизнь и имущество и т.д.

На государственном уровне, существует система гражданской защиты населения. Государственное регулирование безопасности ориентировано по двум основным направлениям.

Первое направление - снижение риска возникновения ЧС - включает идентификацию источников опасности; оценку состояния сложных технических и природных систем; мониторинг и прогнозирование аварийных и катастрофических ситуаций; осуществление инженерных и технических мероприятий по повышению надежности, продлению ресурса безаварийной эксплуатации оборудования; подготовку специалистов особо опасных производств.

Вторым направлением является смягчение возможных последствий ЧС, состоящее в планировании землепользования на территориях размещения источников опасности; составлении и реализации оперативных планов реагирования на ЧС и ликвидации их последствий; обучение населения правилам безопасного поведения в повседневной жизни и ЧС.

2. Концептуальные подходы к управлению риском

С понятием риска связаны концептуальные (мировоззренческие подходы к безопасности жизнедеятельности). По мере развития техносферы, осознание человеком природы опасностей обеспечение безопасности

жизнедеятельности рассматривалось в рамках различных концептуальных подходов, среди которых следует выделить следующие.

Концепция абсолютной безопасности (нулевой риск). Эта концепция известна также как теория высшей надежности, в соответствии с которой полагалось, что необходимые материальные затраты на средства защиты, подготовку персонала, строгий контроль за соблюдением всех норм и правил обеспечат полную безопасность [3].

Детерминистский подход (теория нормальных аварий). Эта концепция получила развитие в 80-е годы в ряде стран (США, Нидерланды, Великобритания) и активно разрабатывается в настоящее время. В соответствии с этим подходом признается невозможность обеспечения абсолютной безопасности. В рамках этой концепции рассматривается, в частности, опасность возникновения крупных аварий с катастрофическими последствиями.

Основным принципом детерминистического подхода является определение приемлемого риска, соответствующего с одной стороны практически достижимому уровню безопасности (риск настолько низок, насколько это возможно), а с другой стороны - разумно достижимому уровню безопасности с точки зрения затратно-прибыльного баланса. Другими словами, "безопасность - это то, сколько вы готовы за нее платить".

Комбинированный подход. Этот подход признает неизбежность опасных происшествий и аварий, но предполагает сведение их к минимуму на основе тщательного анализа опасностей при проектировании систем, приоритетного финансирования мероприятий по обеспечению безопасности, тщательного соблюдения законодательства в области безопасности, выполнения правил и инструкций.

Концепции приемлемого риска. **Сущность концепции** приемлемого (допустимого) риска состоит в стремлении создать такую малую опасность, которую воспримет общество в данное время, исходя из уровня жизни,

социально-политического и экономического положения, развития науки и техники.

Приемлемый риск объединяет технические, экономические, социальные и политические аспекты и является определенным компромиссом между уровнем безопасности и возможностями его достижения. Размер приемлемого риска можно определить, используя затратный механизм бюджета, который позволяет распределить затраты общества на достижение заданного уровня безопасности между природной, техногенной и социальной сферами. Необходимо поддерживать соответствующее соотношение затрат в указанных сферах, поскольку нарушение баланса в пользу одной из них может послужить причиной резкого увеличения риска и его уровень выйдет за пределы приемлемых значений.

С увеличением затрат на обеспечение безопасности технических систем технический риск уменьшается, но возрастает социально-экономический. Тратя чрезмерные средства на повышение безопасности технических систем, в условиях ограниченности средств, можно нанести ущерб социальной сфере, например, ухудшить медицинскую помощь [3].

Суммарный риск имеет минимум при оптимальном соотношении инвестиций в техническую и социальную сферы. Это обстоятельство нужно учитывать при выборе риска, с которым общество пока что вынуждено мириться.

Максимально приемлемым уровнем индивидуального риска гибели людей обычно считается риск, который равняется 10^{-6} на год. **Малым** считается индивидуальный риск гибели людей, который равняется 10^{-8} на год.

Концепция приемлемого риска может быть эффективно применена для любой сферы деятельности, отрасли производства, предприятий, организаций, учреждений. Насколько риск есть приемлемым или

неприемлемым, решает руководство государства и конкретного предприятия, учреждения и организации. Результат этого решения будет влиять на много входных данных и соображений, среди которых не последнее место занимает стоимость риска, поскольку главной задачей управления есть и всегда будет определение стоимости риска [3].

3. Принципы управления риском

Выделяют четыре принципа управления риском:

1) Принцип оптимизации соотношений выгоды и ущерба. Основная цель управления риском - стремление к повышению уровня благосостояния общества при обязательной оправданности практической деятельности. Это означает, что любая практическая деятельность может быть оправдана только в том случае, если выгода от нее для общества в целом превышает вызываемый ею ущерб.

Этот принцип объединяет два фундаментальных утверждения. Во-первых, ценность любой практической деятельности определяется ее полезностью для общества в целом, т.е. ее способностью повысить уровень благосостояния общества. А во-вторых, только учет всех плюсов и минусов (выгоды и ущерба) любой деятельности может дать ответ на вопрос о ее полезности.

Этот принцип предполагает, что деятельность, при которой отдельные индивидуумы подвергаются чрезмерному риску, не может быть оправдана, даже если она выгодна для общества в целом. Но члены общества могут добровольно согласиться на наличие в их жизни определенного риска от той или иной деятельности, внедрение которой требуется для удовлетворения их материальных и духовных потребностей. При этом должны быть предприняты все возможные меры для защиты каждой личности от чрезмерного риска.

Затраты на эти меры (денежные компенсации, перемещения населения, создание защитных барьеров и т.д.) включаются в общую сумму затрат на данный проект или вид деятельности и, таким образом, учитываются при оценке полезности реализации данного проекта или вида деятельности для общества в целом. При выборе конкретных мер защиты от чрезмерного риска необходимо в обязательном порядке учитывать мнение индивидуума, нуждающегося в такой защите.

2) Принцип оптимизация защиты от опасности направлен на решение задачи распределения ограниченных материальных ресурсов на снижение риска от тех или иных видов опасности, воздействию которых может быть подвержен человек и окружающая среда.

Согласно данному принципу в процессе управления риском требуется определить такую величину затрат на меры безопасности в рассматриваемой деятельности, которая бы обеспечила максимально возможное увеличение средней ожидаемой продолжительности жизни (СОПЖ) в данной социально-экономической системе. В рамках такого процесса управления риском должна быть определена конкретная количественная величина приемлемого риска от того или иного вида деятельности.

Однако максимизация СОПЖ в целом для общества не должна происходить за счет отдельных членов общества. Это означает, что уменьшение риска для общества в целом должно обязательно сопровождаться устранения неравенства между его членами методом компенсации. То есть если можно определить заранее, кто именно в силу профессиональной деятельности на опасных производствах или проживании вблизи опасных производственных подвергается повышенному уровню риска, то этому лицу должна выплачиваться компенсация, соответствующая величине этого риска.

3) Принцип региональности. В управление риском должен быть включен весь спектр существующих в регионе опасностей, и вся информация о принимаемых решениях в этой области должна быть доступна населению.

4) Принцип экологического императива. Политика в области управления риском должна реализовываться в рамках строгих ограничений техногенного воздействия на природные экосистемы. Это означает, что экономика должна удовлетворять нужды и желания каждого человека и общества в целом, в условиях повышения безопасности (повышения качества жизни и максимизации продолжительности жизни) при условии ее соответствия экологическим возможностям биосферы [4].

4. Этапы управления риском

Процесс управления риском является сложной и многоуровневой процедурой. Его можно условно разделить на ряд этапов в соответствии с особенностями последовательности действий по управлению риском. Выделение таких этапов является условным, потому что на практике они часто реализуются одновременно, а не последовательно, друг за другом. Схема управления риском представлена на рисунке 1.

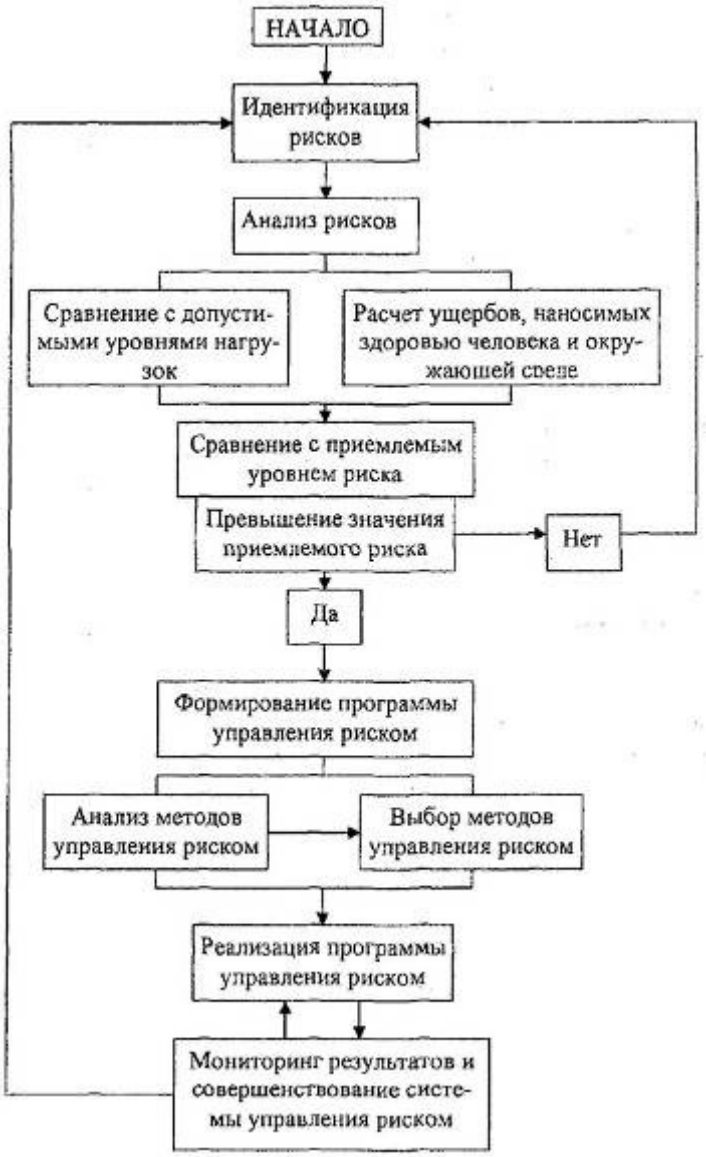


Рисунок 1 - Этапы управления риском

Первый этап - идентификация и анализ риска - включает выявление рисков, изучение их специфики, выделение особенностей их реализации, изучение размера экономического ущерба. Без такого исследования невозможно эффективно и целенаправленно осуществлять процесс управления риском.

Второй этап - анализ альтернативных методов управления риском. Его основная цель - исследование тех инструментов, с помощью которых можно препятствовать реализации риска и воздействию его негативных последствий [4].

Анализ основных подходов к уменьшению неблагоприятного влияния случайных событий позволяет выделить ряд общих процедур управления рисками.

К числу возможных процедур следует отнести следующие:

- уклонение от риска, т.е. набор мероприятий, дающих возможность полностью избежать влияния неблагоприятных событий;
- сокращение риска, т.е. действия, способствующие уменьшению неблагоприятных последствий. Данная процедура предполагает, что человек оставляет риски на своей ответственности, поэтому ее иногда называют принятием рисков на себя;
- передача риска, т.е. совокупность мер, позволяющих переложить ответственность за снижение риска и ущерба на другого субъекта.

Третий этап - выбор методов управления риском - предназначен для формирования политики в области борьбы с риском и неопределенностью. Необходимость подобной процедуры выбора связана с различной результативностью методов управления риском и разным объемом ресурсов, требуемых для их реализации.

Критерии выбора метода могут быть различными - финансово-экономическими, т.е. решение вопроса с точки зрения затрат и выгоды; техническими, которые отражают технологические возможности снижения риска; социальными, суть которых заключается в сведении риска к уровню, приемлемому для общества.

Четвертый этап - исполнение выбранного метода управления риском. Содержание данного этапа заключается в исполнении принятых на предыдущем этапе решений о реализации тех или иных методов управления риском. Это предполагает, что в рамках этого процесса принимаются и реализуются частные управленческие и технические решения.

Пятый этап - мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском - обеспечивает обратную связь в указанной системе. Это

очень важный этап, так как именно он обеспечивает гибкость и адаптивность управления риском, а также динамический характер этого процесса.

На данном этапе, прежде всего, происходит обновление и пополнение информации о рисках, что является важным условием анализа рисков на первом этапе. Более полные свежие данные позволяют принимать адекватные и своевременные решения об управлении риском.

На этой основе осуществляется оценка эффективности проведенных мероприятий. Сложность подобной оценки состоит в том, что в течение анализируемого периода риски могут не реализоваться. Поэтому часто приходится сопоставлять реальные затраты на безопасность с гипотетическими потерями [4].

5. Методы управления риском

К числу наиболее часто встречающихся методов управления риском относятся следующие.

Отказ от риска. Существуют крупные риски, уменьшить которые бывает невозможно. Но даже если они могут быть частично уменьшены, это практически не снижает опасности последствий их реализации. Поэтому наилучшим методом защиты от них может быть попытка вообще избежать всех возможностей их возникновения. Примером применения данного метода управления риском на индивидуальном уровне является сознательный отказ человека от прыжков с парашютом в виду опасности данного занятия.

Снижение частоты ущерба или предотвращение убытка. Суть данного метода - проведение предупредительных мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятного события.

Примерами конкретных мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения ущерба, могут служить использование телохранителей, обучение водителей с учетом требований безопасности,

стандартизация продуктов и услуг, использование в строительстве негорючих материалов, проведение учений, использование плакатов, предупреждающих о химической опасности, проведение вакцинации и т.д.

Применение этого метода оправдано в случаях, когда вероятность реализации риска достаточно велика [4].

Уменьшение размера убытков. Несмотря на все усилия по снижению рисков, некоторые убытки, как правило, все же имеют место. Для таких рисков и может применяться данный метод. Его суть - проведение превентивных мероприятий, направленных на снижение размера возможного ущерба. Примерами превентивных мероприятий, направленных на снижение размера возможного ущерба, могут служить установление противопожарной или охранной сигнализации, использование негорючих материалов в строительстве и т.п. Применение данного метода оправдано в случаях, когда размер возможного ущерба большой.

Разделение риска (дифференциация и дублирование). Его сущность - создание такой ситуации, при которой ни один отдельный случай реализации риска не приводит к серии новых убытков [4].

Заключение

Ни в одном виде деятельности невозможно достичь абсолютной безопасности. Это утверждение является аксиомой и имеет исключительно важное теоретическое и методологическое значение, так как из него можно сделать вывод о том, что, несмотря на предпринимаемые защитные меры, всегда сохраняется некоторый остаточный риск.

Чтобы управлять рисками, надо сначала знать риски, соблюдать принципы и использовать методы.

Зная, как и что нужно делать при появлении возможности того или другого риска, мы сможем избежать опасности, что является очень важным фактором.

Список использованных источников

1. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. Пособие для вузов. URL: http://www.biznesbooks.com/2010-01-07-17-39-54/1684-nv-hohlov-upravlenie-riskom (дата обращения: 18.04.2015).

2. http://ohrana-bgd.narod.ru/Информационный портал - Охрана труда и Безопасность жизнедеятельности / Управление риском. URL: http://ohrana-bgd.ru/bgdobsh/bgdobsh1_45.html (дата обращения: 18.04.2015).

3. Федорец А.Г. Понятие риска. Управление риском. URL: http://www.knowed.ru/index. php? name=pages&op=view&id=1729 (дата обращения: 18.04.2015).

4. Как внедрить управление рисками. URL: http://citforum.ru/SE/project/risk/ (дата обращения: 18.04.2015).