

# **Тема 10. Управление рисками в организации**

- 1. Сущность и условия возникновения риска.**
- 2. Факторы и виды рисков деятельности  
предприятия**
- 3. Процесс управления рисками.**

# 1. Сущность и условия возникновения риска

**Риск** (экономический, хозяйственный) - опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами.

**Риск** - это угроза того, что какое-нибудь событие, действие или неспособность к действию неблагоприятно скажутся на способности организации эффективно реализовать ее бизнес-задачи и стратегические планы.

# Понятия, сопряженные с «риском»

- «неопределенность»- ситуация, характеризующаяся недостаточностью знания об объекте, порожденная либо присутствием в системе управления ненаблюдаемых процессов, либо таких, которые невозможно измерить.
- «вероятность»
- «возможность»
- «опасность»
- «ущерб»
- «отклонения от результата»  
«волатильность» (изменчивость и непостоянство рыночной конъюнктуры)

**Степень риска** – это количественная и качественная мера учета вероятности ситуации.

**Ситуация риска** – это сочетание различных обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для деятельности.

**Рискованная ситуация возникает при следующих условиях:**

- наличие неопределенности;
- необходимость выбора из нескольких вариантов управленческих действий;
- заинтересованность в результате;
- возможность количественной и качественной оценки вероятности получения результата. То есть, ситуация риска – это разновидность неопределенности, когда наступление событий вероятно и может быть определено.

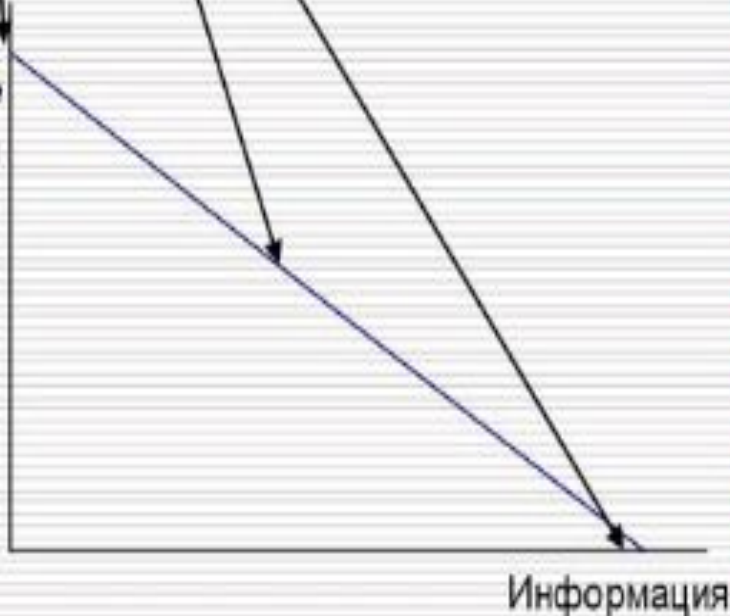
# Риск и неопределенность

1. Существование риска непосредственно связано с неопределенностью.
2. Чем выше неопределенность - тем выше риск.
3. Причина неопределенности - недостаток информации.
4. Следовательно, чем меньше у нас информации - тем большему риску мы подвергаемся, и наоборот.

Возможны три ситуации:

- Полная неопределенность (исход события неизвестен)
- Ситуация риска (известны вероятности наступления различных исходов события)
- Полная определенность (заранее известен исход события)

Степень  
неопреде  
ленности  
(риск)



Информация

Управлять рисками можно только в ситуации риска  
В крайних проявлениях неопределенности (полной определенности) рисками управлять нельзя (нецелесообразно)

# Функции риска:

*Защитная* — проявляется в том, что для хозяйствующего субъекта риск это нормальное состояние, поэтому должно вырабатываться рациональное отношение к неудачам;

*Аналитическая* наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов правильного решения;

*Инновационная* проявляется в стимулировании поиска нетрадиционных решений проблем;

*Регулятивная* — имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной.

## 2. Факторы и виды рисков деятельности предприятия

**Фактор риска** - условия, обстоятельства, в рамках которых проявляются причины риска и которые приводят к нежелательным событиям

*Можно выделить две группы факторов:*

внешние (не поддаются воздействию);

внутренние (на них можно оказывать влияние).

Каждый риск имеет свои специфические факторы

Пример Фактора риска: Наличие значительных размеров активов, которые не покупаются и не продаются (низкая ликвидность), приведет к тому, что предприятие не сможет своевременно ответить по своим обязательствам перед контрагентами (то есть к риску снижения платежеспособности). В данном случае внутренний фактор ведет к возникновению риска потери платежеспособности.

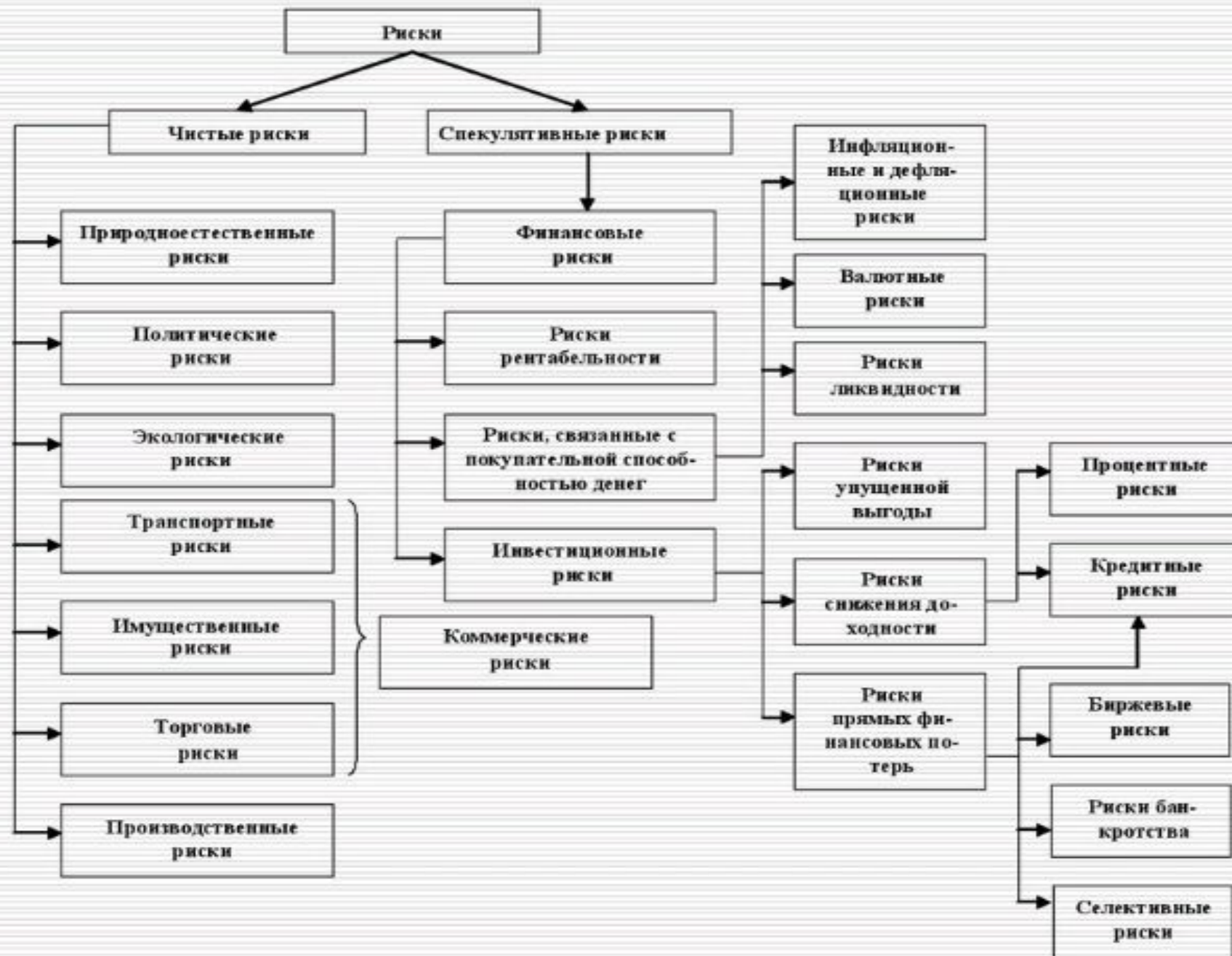


# Факторы рисков



## **Виды рисков:**

- 1) ***Чистые*** - возможность получения отрицательного (ущерб, убыток) или нулевого результата. К ним относятся: природные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков производственные и торговые.
- 2) ***Спекулятивные*** - возможность получения как отрицательного, так и положительного (выигрыш, прибыль) результата. К ним относятся другая часть коммерческих рисков финансовые.



# Основные группы рисков деятельности предприятия



# **3. Процесс управления рисками**

# **Востребованность осознанного управления рисками**

- Изменения в законодательстве.
- Давление со стороны внешних пользователей и контрагентов.
- Увеличение общей неопределенности в деловом мире
- Желание быть спокойным за судьбу собственного бизнеса

# Правила управления риском:

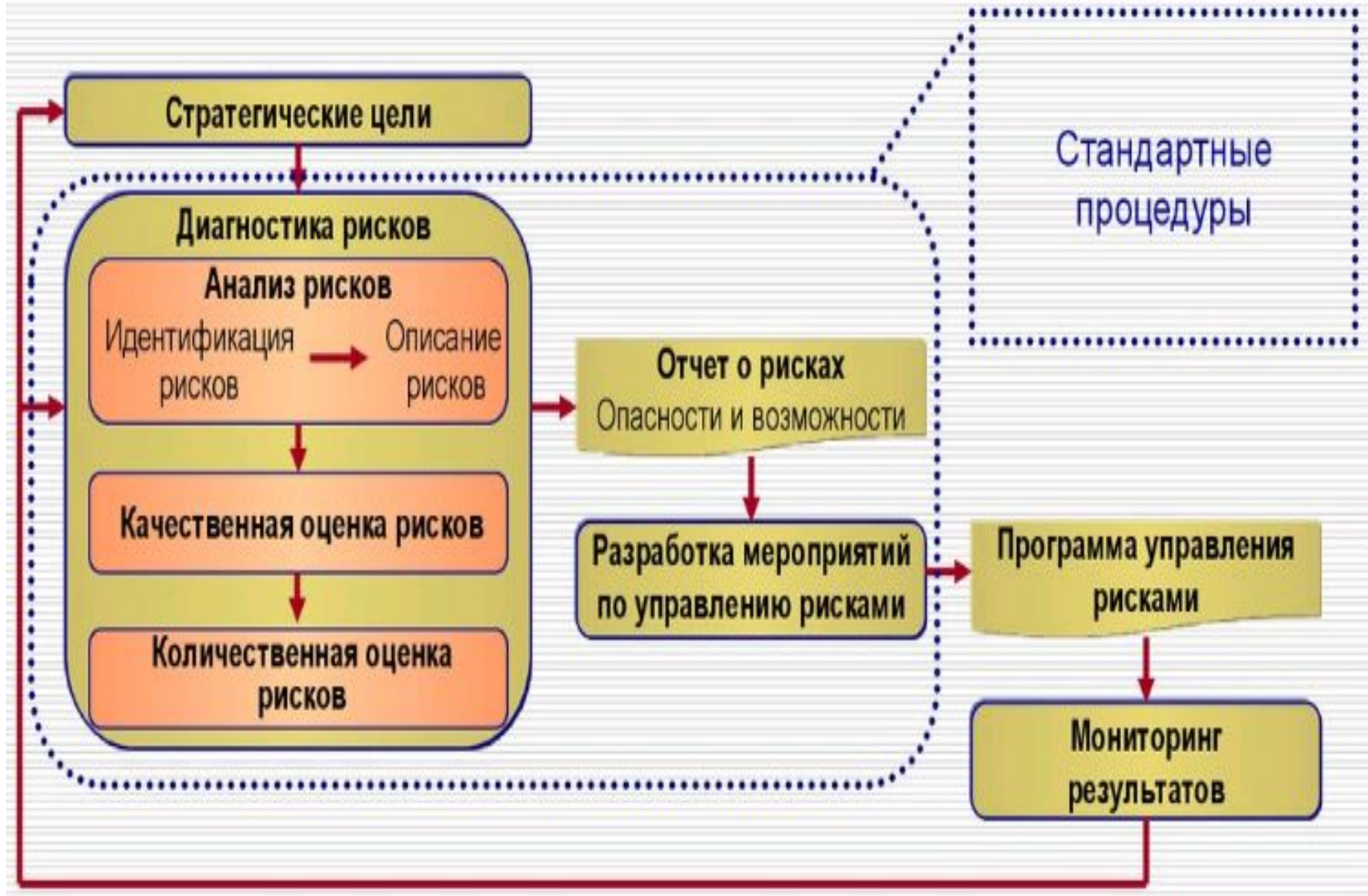
- Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал.
- Всегда нужно думать о последствиях риска.
- Положительное решение принимается только при отсутствии сомнения.
- Нельзя рисковать многим ради малого.
- При наличии сомнения принимается отрицательное решение.
- Нельзя думать, что существует только одно решение, возможно есть и другие варианты.

# Зоны риска





# Процесс управления рисками



# Идентификация рисков

*Идентификация рисков* означает определение рисков, способных повлиять на деятельность предприятия и документирование их характеристик.

*В результате идентификации определяются:*

- риски и факторы рисков (риски – это дискретные события, которые могут повлиять на деятельность предприятия, а факторы рисков - это действия или окружение предприятия, которые могут сделать риски более вероятными)
- признаки рисков (указатели на то, что риск произошел, или может произойти)

# Методы идентификации рисков:

- Мозговой штурм
- Техника Дельфи
- Опросы участников
- Контрольные списки
- Анализ допущений
- SWOT анализ
- Диаграммы

# Качественная оценка рисков

Предназначена для расстановки приоритетов рисков по степени их влияния на результаты .

При этом качественно оценивается вероятность риска и важность его последствий.

## Методы качественной оценки рисков

- Риски оцениваются по качественной шкале (очень высокие, высокие, умеренные, низкие, очень низкие);
- Заполнение карты рисков;
- Оценка риска = Вероятность \* Последствия

# По результатам качественной оценки рисков

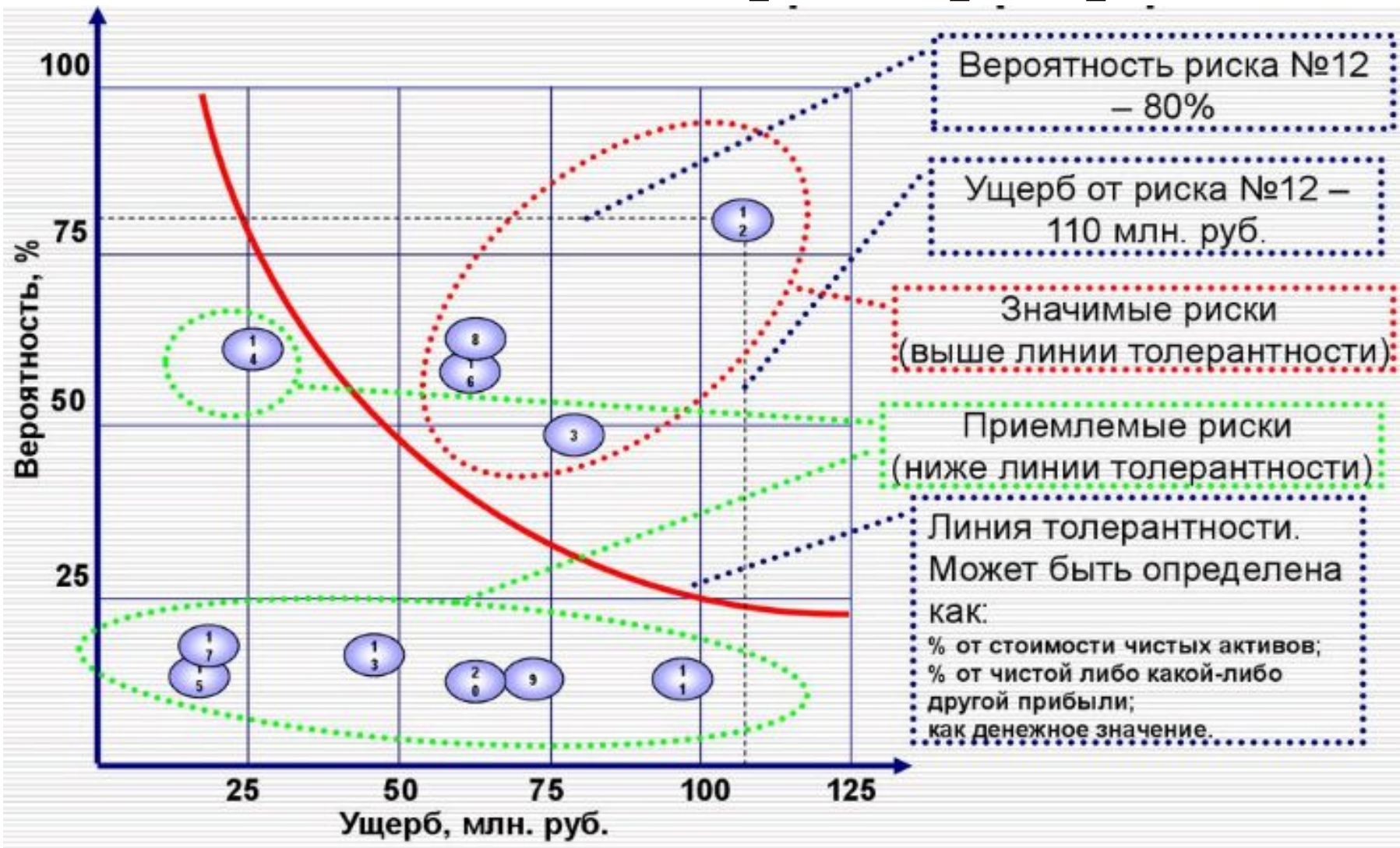
- производится ранжирование рисков;
- составляется перечень приоритетных рисков;
- определяется перечень рисков, которые требуют дополнительного анализа, оценки и управления.

# Количественная оценка рисков

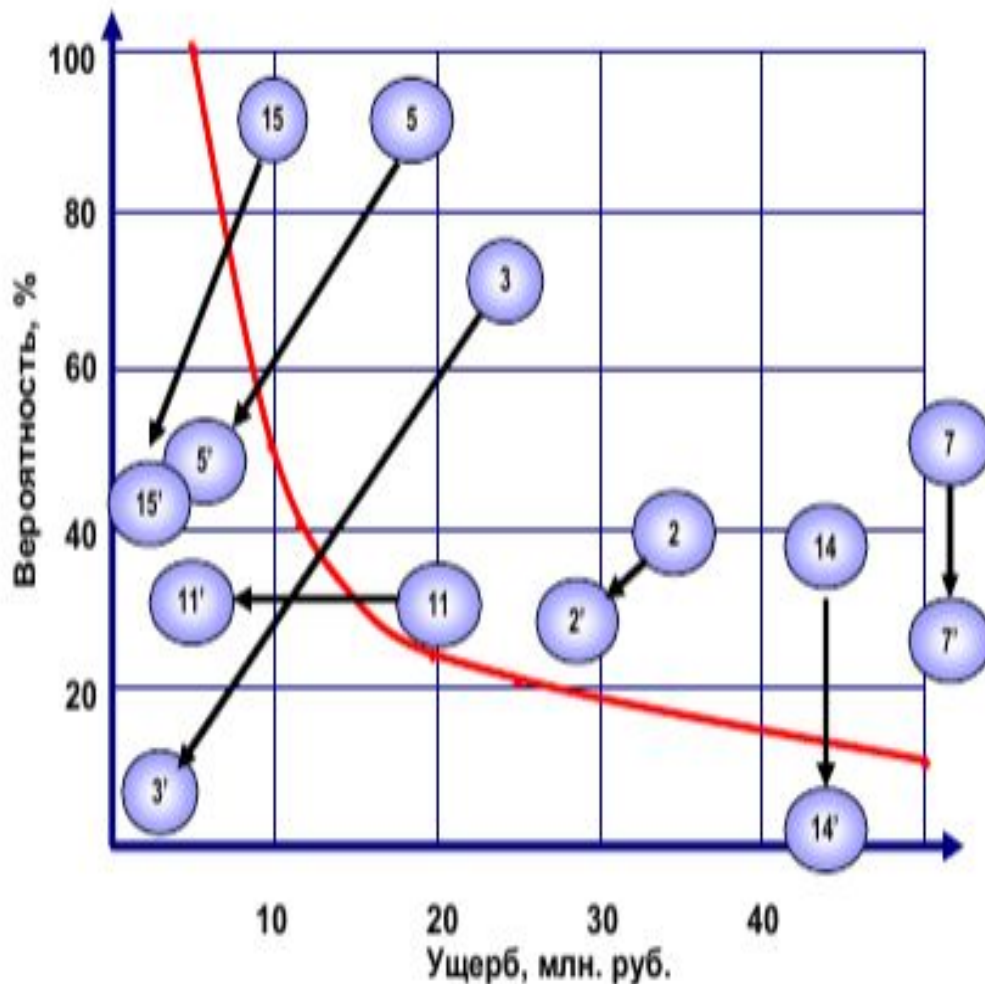
*Количественная оценка рисков определяет:*

- вероятность недостижения целей;
- страховые резервы сроков и стоимости;
- какие риски требуют наибольшего внимания;
- реалистические и достижимые сроки и стоимость;
- чувствительность параметров проекта к факторам риска

# Формирование карты рисков с точной оценкой параметров риска



# Управление рисками



Шаг 1. Выбираются наиболее значимые риски (риски выше линии толерантности)

Шаг 2. Разрабатывается программа мероприятий по снижению рисков

Шаг 3. Оцениваются значения вероятностей и ущерба для рисков после реализации мероприятий



# Методы управления рисками

## ● ИЗБЕЖАНИЕ РИСКА

- отказ от проекта
- продажа актива
- выход из рынка

## ● УДЕРЖАНИЕ РИСКА

- осознанное принятие
- самострахование

## ● ПЕРЕДАЧА РИСКА

- страхование
- хеджирование
- аутсорсинг

## ● СНИЖЕНИЕ РИСКА

- диверсификация
- установка лимитов
- мониторинг

# Методы избегания риска предполагают:

- исключение рискованных ситуаций из бизнеса;
- избегание сделок с ненадежными партнерами, клиентами;
- отказ от услуг неизвестных или сомнительных фирм;
- отказ от инновационных или инвестиционных проектов,
- если те вызывают хоть малейшую неуверенность в успешной реализации