

***Кафедра
Антикризисного управления***

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

**Заместитель директора
Института менеджмента
по науке и дополнительному
профессиональному
образованию
К.э.н. Иванов Андрей
Анатольевич**

Москва 2009г.

Литература по риск-менеджменту:

- В.С. Ступаков, Г.С. Токаренко Риск-менеджмент;
- Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко»;
- Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер «Комплексный подход к риск- менеджменту: стоит ли этим заниматься»;
- Джеймс Пикфорд; Управление рисками. – М.: ООО «Вершина».
- Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. – М.: «Ось-89».

Полезные ссылки по риск-менеджменту:

- ☐ <http://www.franklin-grant.ru> Аналитика и теория по рискам
- ☐ <http://www.cfin.ru/finanalysis/> Финансовый анализ, оценка бизнеса
-
- ☐ <http://www.gaap.ru/biblio/corpfina/finman/077.asp> Интегрированный риск-менеджмент
- ☐ <http://www.findirector.ru/>
- ☐ http://www.cfin.ru/press/afa/2000-4/31_ufa.shtml Методология построения страховых тарифов в условиях изменения динамики имущественного страхования
- ☐ <http://www.riskinfo.ru/analytics/market/?id=59> Риск ИнфоСерфис (статьи и публикации)
- ☐ <http://www.egartech.ru/fields/derivatives/riskfactors/> Риск-факторы фондового рынка
- ☐ <http://www.finrisk.ru/> Финансовые риски
- ☐ <http://www.hedging.ru/> публикации, анализ, семинары, (страхование, моделирование рисков)

Основы риск-менеджмента

- Предпринимательская деятельность – это самостоятельная, **на свой риск** деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от:
 - Пользования имуществом;
 - Продажи товаров;
 - Выполнения работ;
 - Оказания услуг
-

Отличительные признаки бизнеса в риск-менеджменте

- ☐ направленность на систематическое получение прибыли;
 - ☐ видовая дифференциация;
 - ☐ осуществление деятельности на свой риск;
 - ☐ ответственность по обязательствам в соответствии с законодательством;
 - ☐ принятие инициативных решений с учетом последствий риска.
-

Диверсификация понятия «РИСК»

- «Опасность, возможность убытка или ущерба» (Н. Уэбстер)
 - «Пускаться на удачу, идти на авось, делать без верного расчета» (В. Даль.)
 - «Возможная опасность», «действие на удачу в надежде на счастливый случай» (С. Ожегов)
 - «Возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате определенных решений и действий» (Большой экономический словарь)
-

Деятельность риск-менеджера

- должна быть основана на рациональном соединении внешних и внутренних факторов, основываясь на *инновационном рисковом подходе при создании программы риск-менеджмента.*
-

**Тенденции изменений во внешней среде
(фоновое и деловое окружение)**



**Внутренние тенденции
(функциональные направления предприятия)**



Оценка последствий наступления рискованной ситуации

*Наблюдение и
контроль*

**Текущие
задачи**

*Отсутствие
действий*

**Ложные
задачи**

Распределение задач

**Срочные
меры**

**Отложенные
действия**

**локализация;
уклонение от риска (в т.ч. страхование)
диссипация**

**Среднесрочные
и долгосрочные программы риск-
менеджмента
(методы компенсации)**

При создании антирисковой программы риск-менеджер должен ответить на следующие вопросы:

- ☐ Насколько легко её осуществить?
 - ☐ Насколько она будет принята и исполнима сотрудниками?
 - ☐ Насколько она понравится руководству?
 - ☐ Каковы приоритеты мероприятий?
 - ☐ Какой уровень технологии потребуется?
-

Вопросы риск-менеджера. Создание программы.(продолжение)

- ☐ На какие **факторы риска** она будет оказывать влияние?
 - ☐ Дорого ли будет её осуществить?
 - ☐ Какой уровень сопротивления встретится?
 - ☐ Сколько времени займет её внедрение?
 - ☐ Как тесно она связана с корпоративной стратегией организации?
-

Вопросы риск-менеджера. Создание программы.(продолжение)

- ☐ Какой уровень взаимодействия отделов потребуется для её осуществления?
 - ☐ Как тесно она связана с основными обязанностями сотрудников, задействованных в её осуществлении?
-

Пример программы:

<i>Корневые риски</i>	<i>Мероприятия по устранению</i>		<i>Ответ- ствен- ные</i>
	<i>Предупрежде ние рисков</i>	<i>Минимизация последствий</i>	
1.Сбой системного оборудован ия	Наличие дубли- рующих серверов	Инструктаж поведения персонала в критической ситуации	Тестиро вщик, систем- ный админи стратор

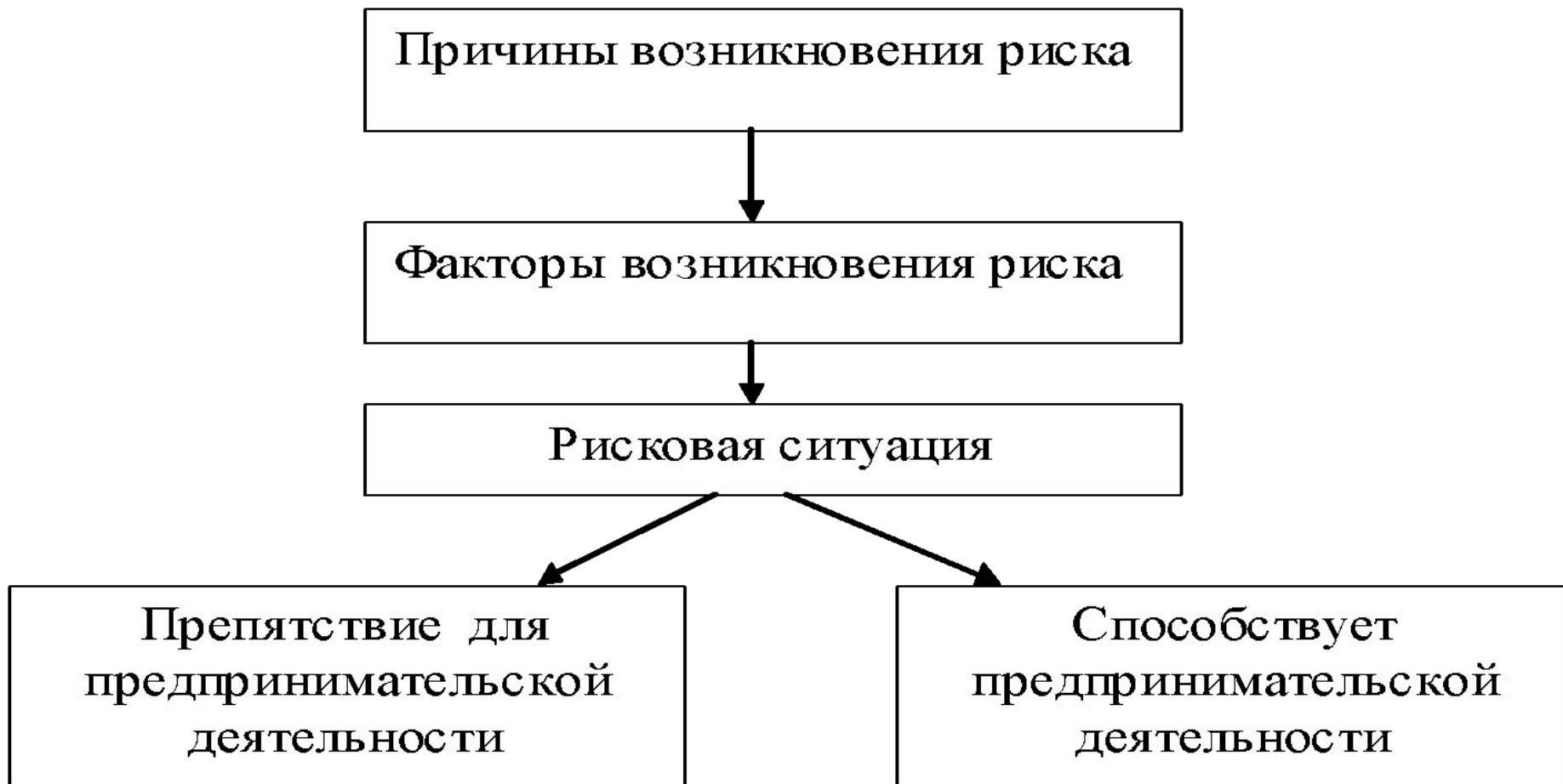
*Вне деятельности **риск** не существует,
как и деятельность без **риска***

- Чем совершеннее методы анализа и оценки риска, тем меньше влияние **факторов риска**.
 - **Фактор риска** – условия, обстоятельства, в рамках которых проявляются причины риска и которые приводят к нежелательным событиям.
-

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 (Риск снижения платежеспособности).
-

Причины и факторы возникновения риска



Правила риск-менеджмента

- ☐ нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал
- ☐ надо думать о последствиях риска
- ☐ нельзя рисковать многим ради малого
- ☐ положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения
- ☐ при наличии сомнений принимаются отрицательные решения
- ☐ нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие.

Ключевые понятия риск-менеджмента

- ☐ «вероятность»
 - ☐ «возможность»
 - ☐ «опасность»
 - ☐ «возможная опасность»
 - ☐ «ущерб»
 - ☐ «неопределенность»
 - ☐ «отклонения от результата»
 - ☐ «волатильность» (изменчивость и непостоянство рыночной конъюнктуры)
-

Общие понятия риск-менеджмента объединяет термин

- «**Событие**», под которым понимается: любой исход, который в результате деятельности может быть получен.

$$P(A) = \frac{M}{N}$$

P–вероятность; **A**–событие (риск);

M–конкретное число наступления случаев (благоприятствующих наступлению события A);

N – общее число случаев (возникновения события A).

Возможные трактовки категории риска

Подходы к определению риска

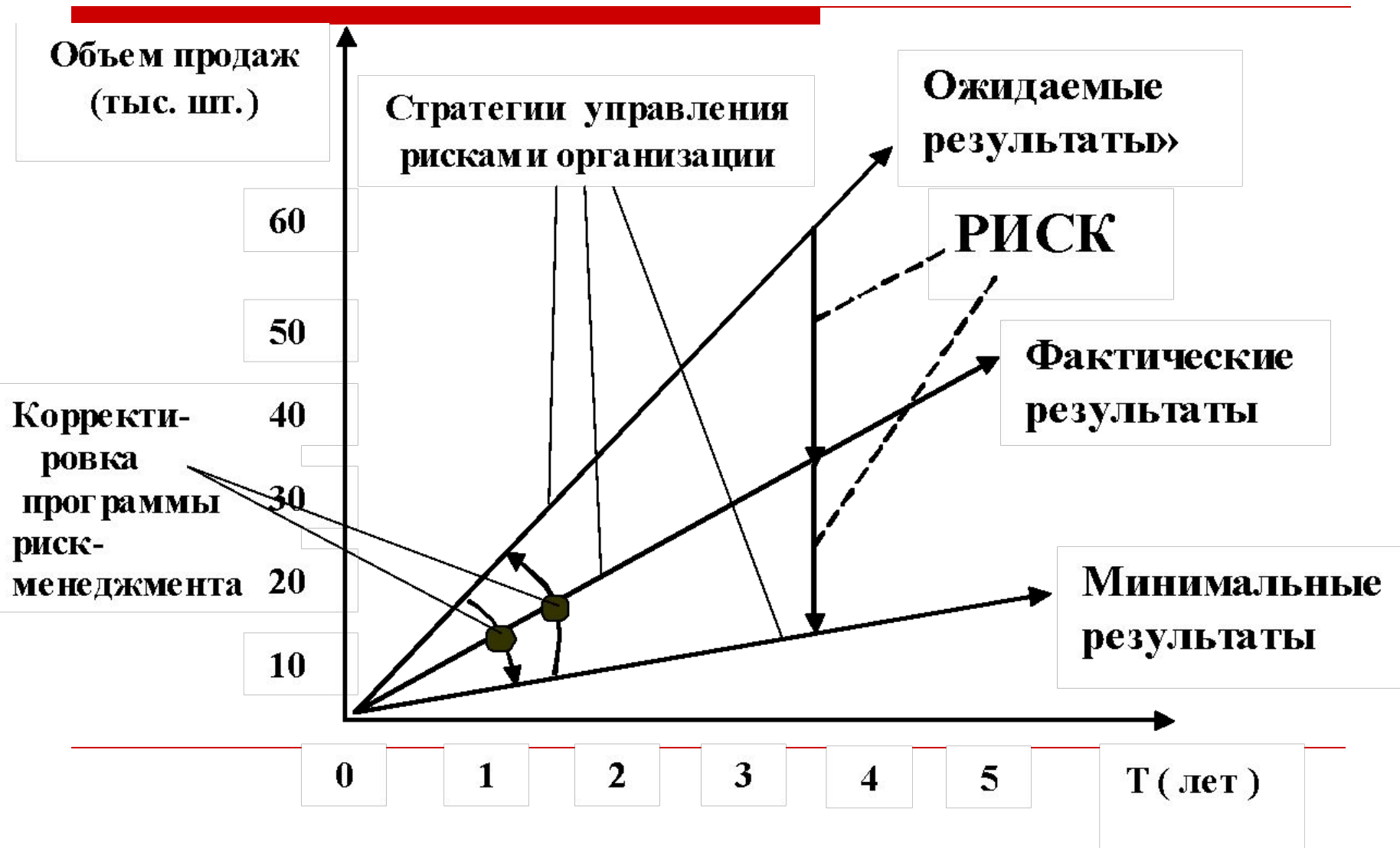
```
graph TD; A[Подходы к определению риска] --> B[С позиции финансовых результатов]; A --> C[С точки зрения возможных отклонений от планируемого хода событий]; A --> D[С позиции возможности наступления неблагоприятного события];
```

**С позиции
финансовых
результатов**

**С точки зрения
возможных отклонений
от планируемого хода
событий**

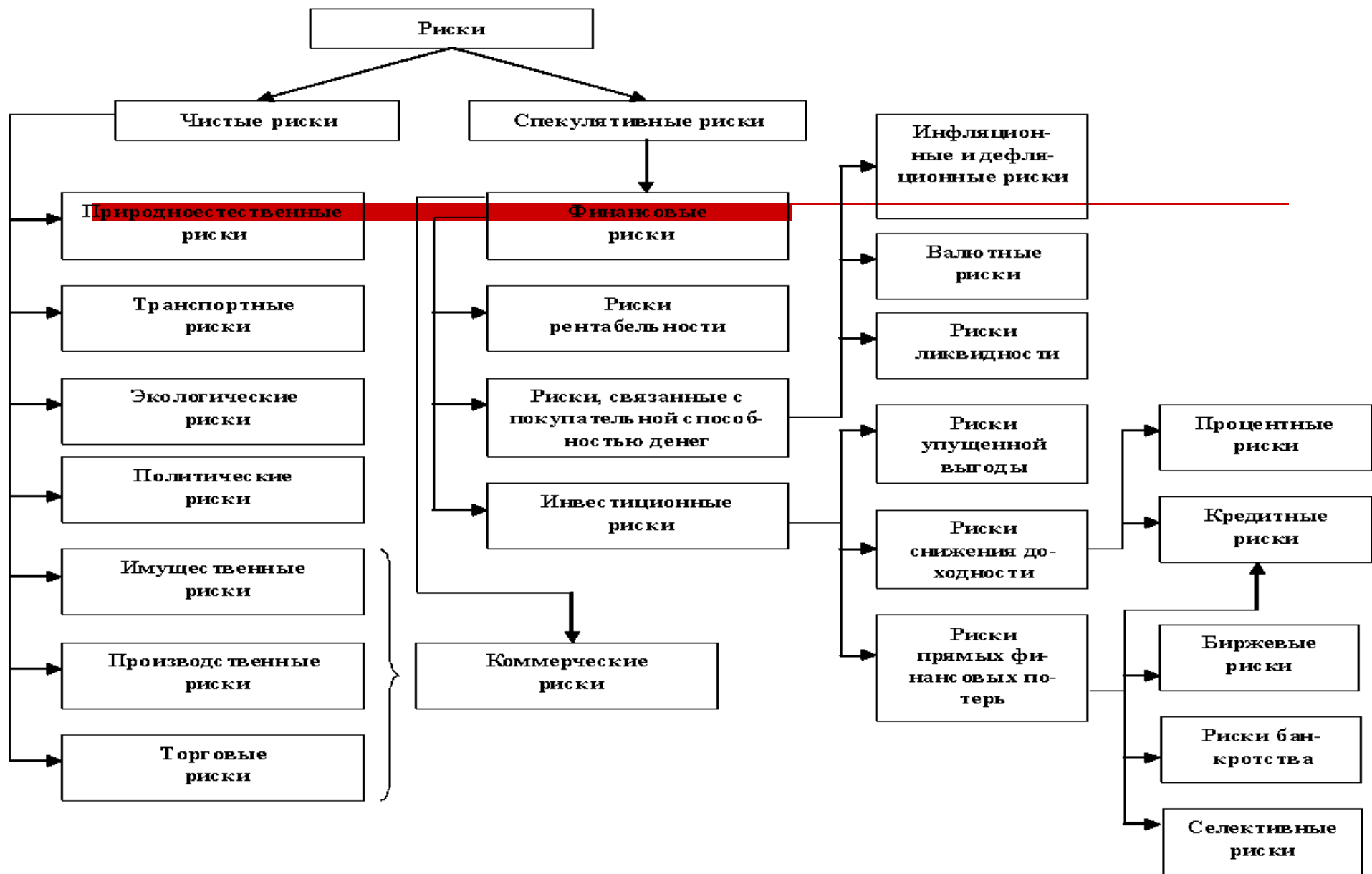
**С позиции возможности
наступления
неблагоприятного
события**

Анализ отклонений фактических результатов от ожидаемых



Классификация рисков

- Чаще всего производится по принципу однозначности последствий от наступления рискованных событий.
-



По характеру последствий риски подразделяют на чистые и спекулятивные

Особенность **чистых рисков** (статистических или простых) заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности.

Причинами возникновения подобных рисков могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководящих сотрудников и т.п.

Спекулятивные риски (динамические или коммерческие) – несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя.

По сфере возникновения (отрасли деятельности) различают:

- **Производственный риск** - это риск невыполнения своих обязательств и нормативных планов по производству товаров, работ, услуг в результате воздействия как внешней среды, так и внутренних факторов
 - **Коммерческий риск** - риск потерь в процессе финансово – хозяйственной деятельности
 - **Финансовый риск** - риск невыполнения фирмой своих финансовых обязательств.
-

Коммерческие риски

Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Коммерческий риск включает в себя риски, связанные :

- ☐ с реализацией товара (услуг) на рынке;
 - ☐ с транспортировкой товара (транспортный);
 - ☐ с приемкой товара (услуг) покупателем;
 - ☐ с платежеспособностью покупателя;
 - ☐ с форс – мажорными обстоятельствами.
-

Финансовые риски

связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств).

Они подразделяются на три основных вида:

- ☐ валютные;
 - ☐ инвестиционные;
 - ☐ риски, связанные с покупательной способностью денег.
-

Группа **инвестиционных рисков** включает в себя следующие риски:

- ☐ **Инфляционный риск**
 - ☐ **Системный риск**
 - ☐ **Селективный риск**
 - ☐ **Кредитный (деловой) риск**
 - ☐ **Региональный риск**
 - ☐ **Отраслевой риск**
 - ☐ **Риск предприятия**
 - ☐ **Инновационный риск**
-

Основные направления

- **Инфляционный риск** – риск того, что полученные доходы в результате высокой инфляции обесцениваются быстрее, чем растут (с точки зрения покупательной способности).
 - **Системный риск** – риск ухудшения конъюнктуры (падения) какого-либо рынка в целом. Он не связан с конкретным объектом инвестиций и представляет собой общий риск на все вложения на данном рынке (фондовом, валютном, недвижимости и т.д.).
-

-
- **Селективный риск** – это риск потерь или упущенной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке, например неправильного выбора ценной бумаги из имеющихся на фондовом рынке при формировании портфеля ценных бумаг.

 - **Риск ликвидности** – риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества, например какого-либо товара, недвижимости (земля, строение), ценной бумаги и т.д.

Производственные риски делят на следующие виды:

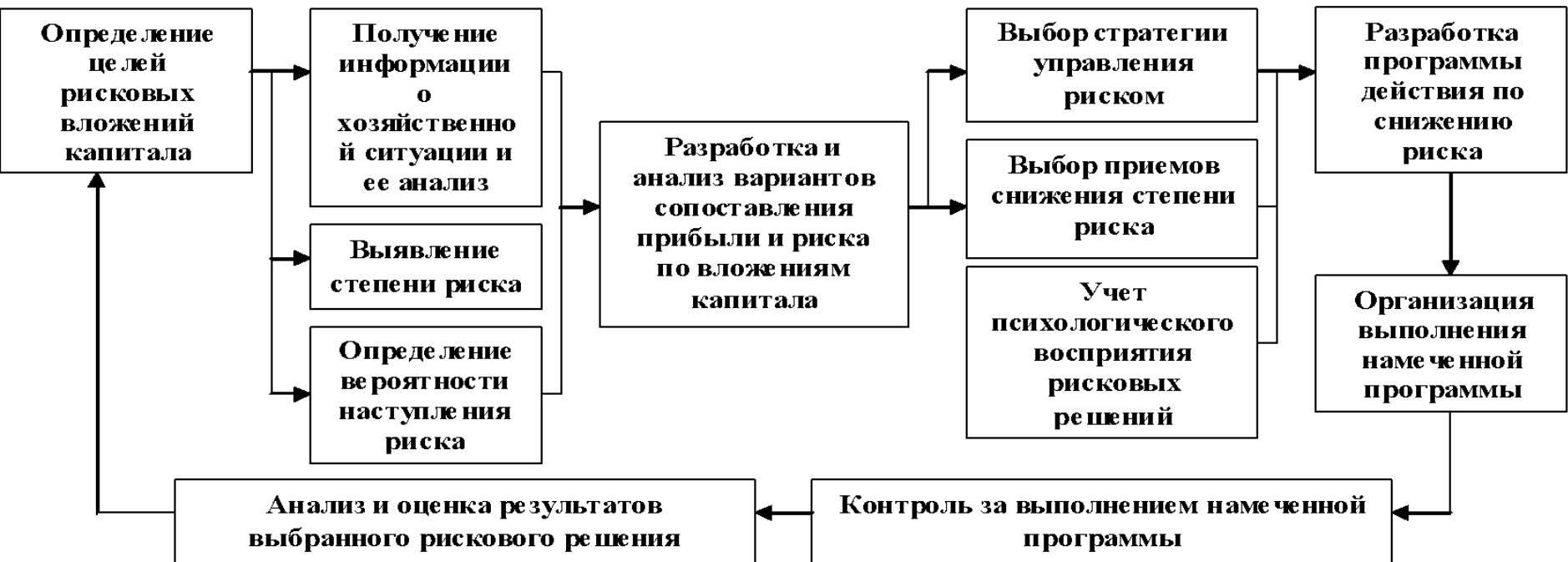
- ☐ Неисполнения хозяйственных договоров;
 - ☐ изменения конъюнктуры рынка;
 - ☐ возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;
 - ☐ прочие производственные риски.
-

Риск-менеджмент

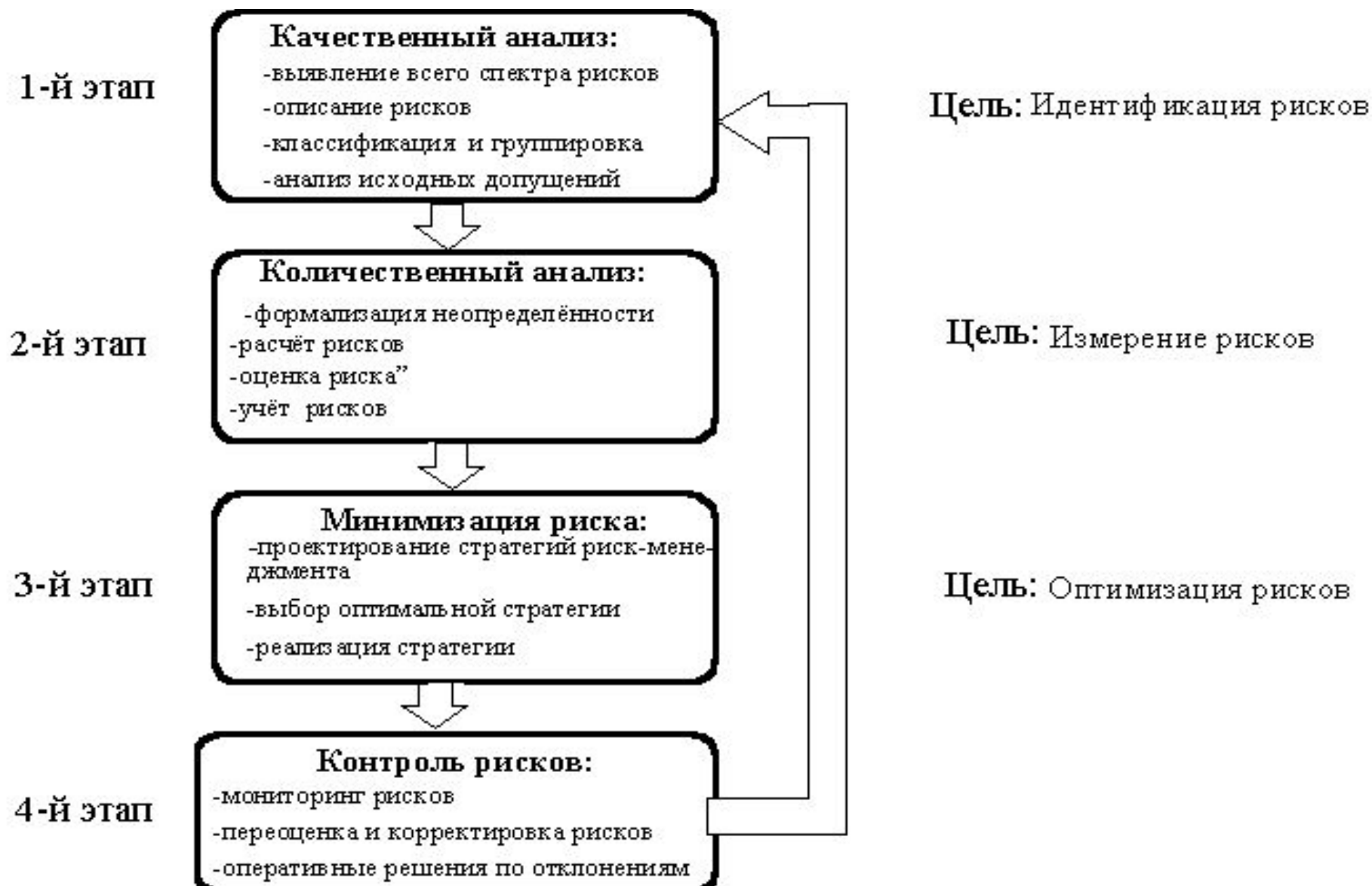


может выступать в качестве самостоятельного вида профессиональной деятельности. Этот вид деятельности выполняют профессиональные институты специалистов, страховые компании, а также финансовые менеджеры, риск-менеджеры, специалисты по страхованию.

Организация риск-менеджмента



Алгоритм управления рисками



Правила риск-менеджмента

- ☐ **нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал**
 - ☐ **надо думать о последствиях риска**
 - ☐ **нельзя рисковать многим ради малого**
 - ☐ **положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения**
 - ☐ **при наличии сомнений принимаются отрицательные решения**
 - ☐ **нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие.**
-

-
- Карта рисков - эффективный инструмент управления.**
-

Карта рисков – простой метод оценки рисков

Представители разных отраслей экономики –зачастую задают, как консультантам по управлению рисками вопрос: есть ли простые и наглядные методы, доступные и неспециалистам, которые помогли бы хотя бы грубо оценить риски при развитии новых стратегических направлений бизнеса, крупных инвестиционных планов и т.п.

Что такое карта риска и чем она полезна?

- Карта риска - графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения .
-

Подходы к построению карты рисков

Процедура «сверху-вниз»



Выявление и анализ рисков существующих в каждом подразделении компании, на уровне топ-менеджмента, и определение степени их взаимовлияния и влияния на организацию в целом.

Процедура «снизу-вверх»



Используется серия интенсивных дискуссий, проводимых в целевых «производственных» группах, в ходе которых происходит выявление, обсуждение и анализ рисков.

Карта рисков (риск профиль)

Как измерять характеристики рисков?

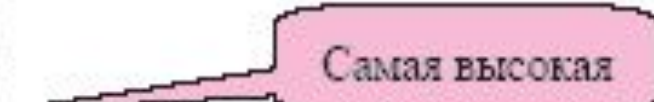


Карта рисков (риск профиль)

Категорийный подход

- Вероятность:
 - Почти невозможно,
 - Может быть
 - Вероятно
 - Почти наверно
- Серьезность последствий
 - Незначительная
 - Умеренная
 - Значительная
 - Высокая

Количественный подход

- Вероятность:
 - 1  Самая низкая
 - 2
 - 3
 - 4  Самая высокая
 - 5
- Серьезность последствий
 - 1  Самая низкая
 - 2
 - 3
 - 4  Самая высокая
 - 5

Риск-профиль «Сверху-вниз»



Идентификация рисков

**Оценка рисков и
построение риск-профиля**

Количественное измерение рисков

Консолидация рисков

Риск-профиль «Снизу-вверх»



Консолидация рисков

Построение риск-профиля

Семинары по обсуждению рисков

**Декомпозиция организация
с точки зрения рисков**

Риск профиль компании UGI



- D – стихийное бедствие,
- E – экологическая проблема,
- F – неполадки оборудования,
- L – трудовой спор,
- M – повреждение критического запаса на складе,
- R – нарушение законодательно-регулятивных актов,
- V – неполадки средств передвижения.

Частный пример карты рисков

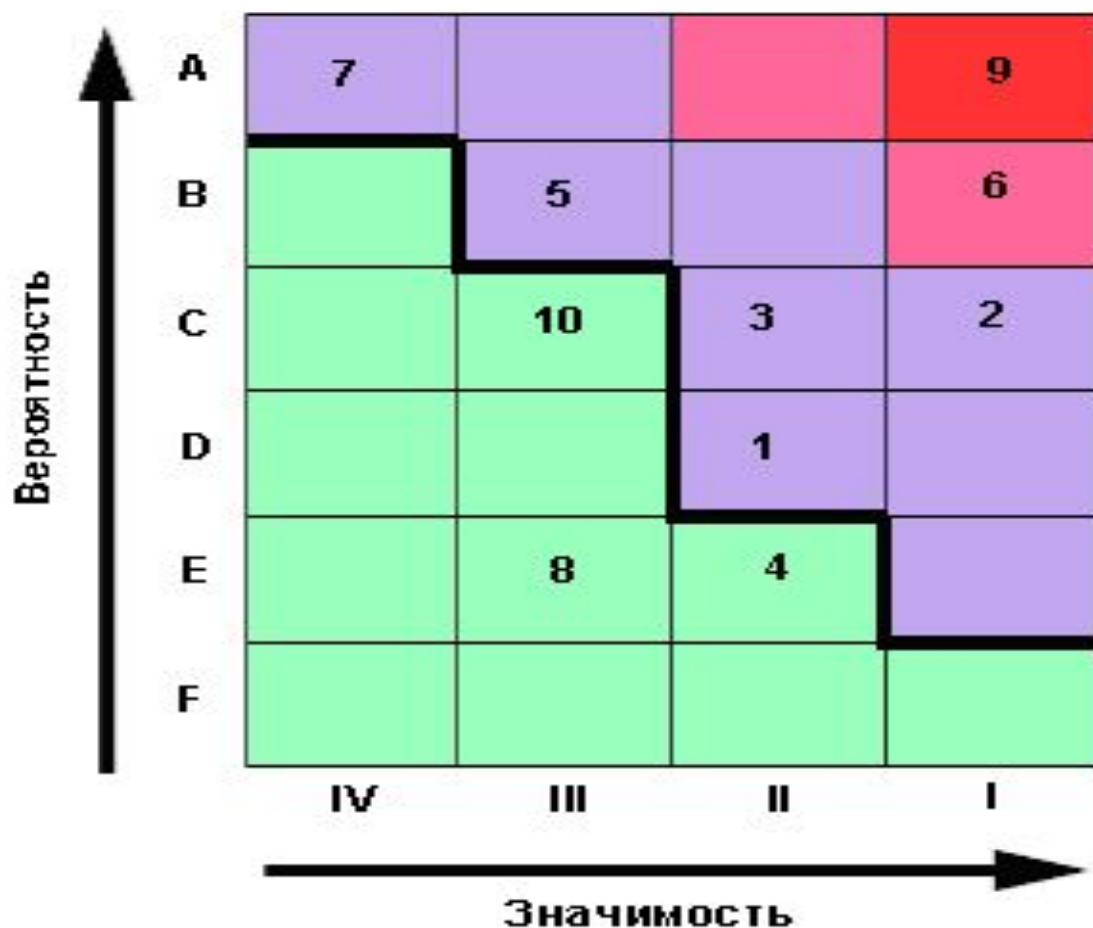


Рисунок 1

Описание структуры карты рисков

На этой карте рисков вероятность или частота отображается по вертикальной оси, а сила воздействия или значимость - по горизонтальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается снизу вверх при продвижении по вертикальной оси, а воздействие риска увеличивается слева направо по горизонтальной оси.

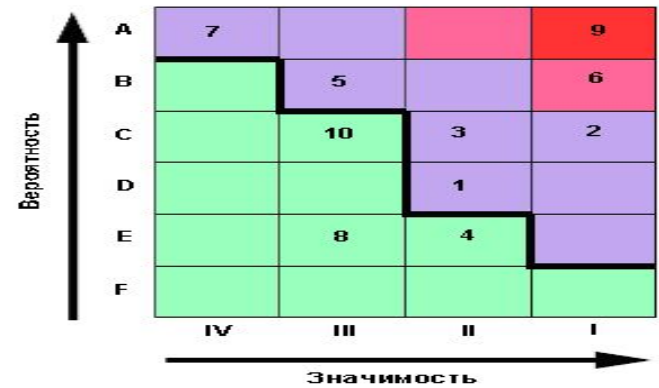


Рисунок 1

Арабские цифры на карте – обозначения рисков, которые были классифицированы по четырем категориям значимости и шести категориям вероятности, причем так, чтобы каждому сочетанию вероятность/значимость был приписан один вид риска.

Такая классификация, размещающая каждый риск в специфическую отдельную «коробочку» не является обязательной, но упрощает процесс установки приоритетов, показывая положение каждого риска относительно других (увеличивает разрешающую способность данного метода). Жирная ломаная линия - критическая граница терпимости к риску.

При выявлении критических рисков

- сценарии (причинно-следственная связь процессов, событий и действующих факторов риска), приводящие к рискам выше этой границы, считаются непереносимыми.
-

При разработке стратегии

- например, по выявленным непереносимым рискам до принятия данной стратегии требуется понять, как уменьшить или передать такие риски, в то время как риски ниже границы являются управляемыми в рабочем порядке.
-

Построение карты рисков

- Производиться как в рамках внедрения системы управления рисками на уровне всей организации, что сложно, а зачастую и невозможно выполнить внутренними силами организации.
 - Для решения обособленного круга задач по управлению рисками, например в рамках предварительной оценки различных стратегий развития.
-

Методология

(которую мы рассмотрим далее)

- Основана на достижении согласованного мнения топ-менеджмента компании о рисках.
 - При этом самая важная выгода - решительное сокращение циклов и времени принятия решения.
-

Что Вы можете сделать сами: процесс построения карты риска.

В общем случае процесс картографирования рисков позволяет:

- ☐ выделить риски
 - ☐ расположить риски по приоритетам
 - ☐ оценить количественно (разбить на классы) риски организации.
-

Методы, которые применяют консультанты при составлении карты рисков включают

- ☐ интервью
 - ☐ формализованные и неформализованные опросники
 - ☐ обзоры и исследования отрасли
 - ☐ анализ документационного комплекта компании
 - ☐ численные методы оценки
-

Основные шаги процесса самостоятельного картографирования рисков

1. первичное обучение
 2. определение границ анализа
 3. формирование состава команды
 4. анализ сценариев и ранжирование
 5. определение границы терпимости к риску
 6. составление плана действий
 7. технологии количественных оценок и моделирования
-

1. Первичное обучение

- Важно, чтобы хотя бы один или два сотрудника компании, прошли обучение основам риск-менеджмента.
 - В дальнейшем эти сотрудники помогут наладить диалог между членами команды и вести всю команду во время процесса картографирования.
 - Необходимо провести внутреннее
 - предварительное обучение, которое может длиться от одного до пяти дней.
-

По мнению практиков:

- ❑ Наилучший результат достигается при длительности установочных семинаров в два-три дня.
 - ❑ Задача обученного сотрудника компании - **менеджера процесса картографирования** рисков внутри компании, постоянно ориентировать команду на нужную цель.
 - ❑ В тех случаях, когда требуется специальная предметная экспертиза, эксперт может быть введен в команду.
-

2. Определение границ анализа

- ☐ определяют, какие области бизнес-решений затрагивают картографирование.
 - ☐ могут быть столь широкими или столь узкими, как это желательно организации.
 - ☐ определяются на начальном этапе процесса.
-

В рассматриваемом примере границы определяются, как

- ☐ идентификация
 - ☐ установление приоритетов
 - ☐ понимание всех рисков,
препятствующих достижению
корпоративных стратегических
целей при реализации конкретного
стратегического плана.
-

При определении границ должен соблюдаться баланс между:

- ☐ широтой границ
 - ☐ глубиной информации
 - ☐ ценностью той информации, которая будет получена из процесса картографирования рисков.
-

Конкретные советы

(при определении границ анализа)

- ☐ Определитесь с целями, доступностью и стоимостью информации.
 - ☐ Затем очертите границы анализа для построения карты рисков.
-

3. Состав команды

- является критическим для успеха процесса картографирования рисков.
 - При проведении работы профессиональными консультантами команда (рабочая группа) включает обычно тех специалистов, которые обладают опытом и экспертными знаниями.
 - Опыт показывает, что команда работает эффективно, если состоит из шести - десяти человек.
-

При составлении карты стратегических рисков компании в команду включаются:

- ☐ главный администратор
 - ☐ руководитель финансового отдела
руководитель казначейства
 - ☐ руководитель юридического
 - ☐ контрольного
 - ☐ IT отделов
 - ☐ руководитель отдела стратегического планирования
-

Для более узких границ

- если анализируются риски определенной области деятельности типа электронной коммерции, то состав команды будет формироваться из старших представителей соответствующих функциональных областей и тех подразделений, интересы которых затрагиваются.
-

Для достижения наибольшей эффективности команда

- ☐ должна наиболее четко представлять институциональные знания своей компании.
 - ☐ должна включать топ-менеджмент.
-

4. Сценарный анализ и ранжирование

- команда предпринимает управляемый **мозговой штурм**, чтобы выявить все потенциальные риски компании при данной стратегии развития.
 - **сценарии**, сопутствующие появлению рисков.
 - После идентификации, риски и сценарии **обсуждаются**, достигается консенсус и готовится **письменное описание сценариев**.
-

Ключевыми моментами каждого сценария являются

- **"уязвимость"** компании
(объект риска)
 - **"триггерный механизм"**
(факторы риска)
 - **"последствия"**
(величина возможных потерь).
-

Уязвимость или объект риска

- это ценность компании, которой свойственна подверженность потенциальным угрозам.

Триггерные механизмы (факторы риска) вызывают негативные последствия для объектов риска.

Последствия выражаются в терминах природы и величины потерь, следующей из уязвимости объекта риска и природы триггерного механизма.

На этом этапе работы

нужно стремиться понять, можно ли множество мелких рисков, которые, как правило, выявляют сотрудники организации при самостоятельной работе, **объединить в какие-то группы, на основании чего это можно сделать.**

Когда выявлено ограниченное количество сценариев, команда должна ранжировать сценарии в терминах:

☐ «воздействия»

☐ «вероятности»

(в тех терминах, которые наиболее приемлемы для организации.)

**Например, в качественных терминах
четыре ранга воздействия можно
определить в нисходящем порядке как:**

1. катастрофический
 2. критический
 3. существенный
 4. граничный.
-

Ранги вероятности

которых на нашей карте **шесть**, определены также в качественных терминах от «почти невозможно» к «почти точно произойдет».

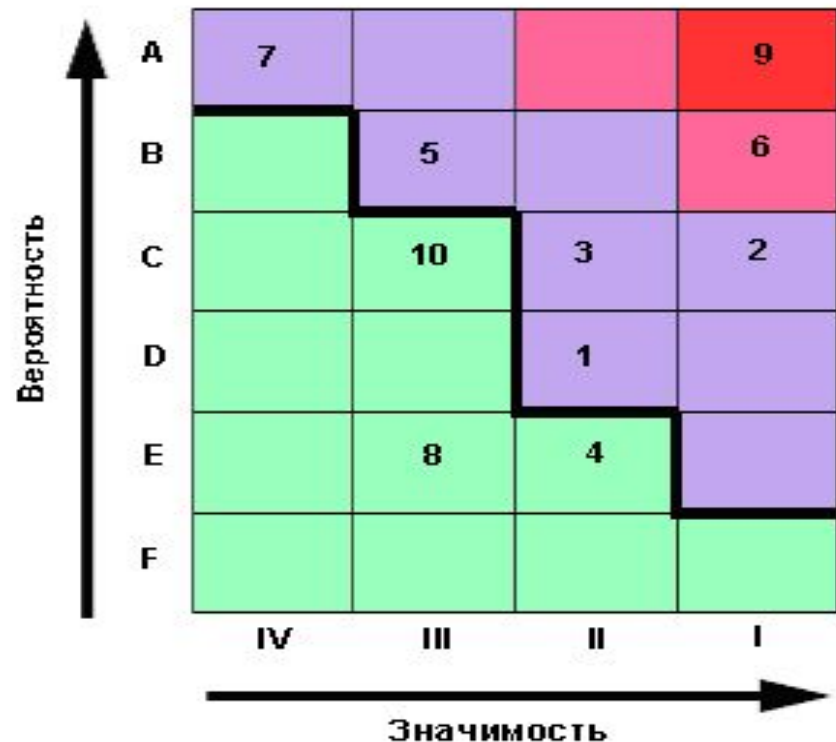


Рисунок 1

Таблица результатов сценарного анализа и ранжирования рисков

№	Объект риска	Триггерный механизм (или фактор риска)	Последствия (описания)	Воздействие (значимость или величина потерь)	Вероятность потерь
1					
9					

Критическая
граница
терпимости к риску
- ломаная жирная
линия, отделяет те
риски, которые
являются в
настоящее время
терпимыми от тех,
которые требуют
постоянного
контроля и именно
сейчас.



Окончательная ценность карты риска организации

- состоит не в определении точного воздействия или уровня вероятности специфической угрозы, а в **относительном расположении одной угрозы относительно других угроз, и в их расположении по отношению к границе терпимости к риску.**
-

6. План действий

- Риски, лежащие выше границы толерантности требуют непосредственного внимания именно **сейчас.**

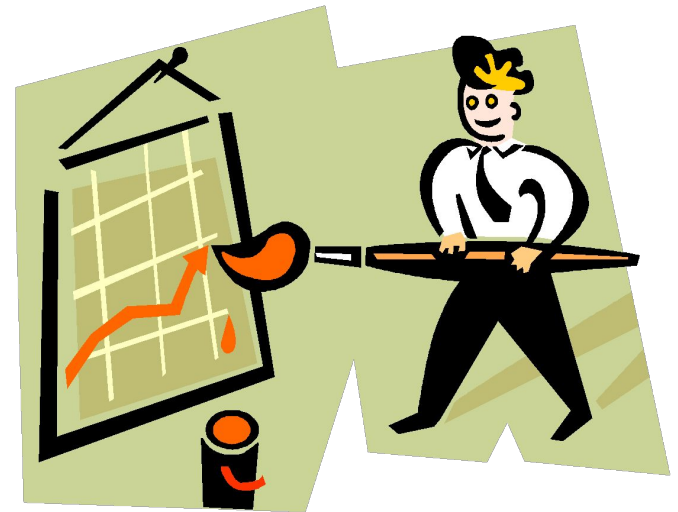


План действий

- ❑ **важно разработать** определенные планы действий для уменьшения величины или вероятности потерь от данного риска.
 - ❑ **необходимо определить** целевые показатели и меру оценки успеха в управлении риском, даты достижения целевых показателей и назначить ответственных.
-

Цель плана действий

- Состоит в том, чтобы понять, как переместить каждый «невыносимый» риск левее и ниже в «терпимую зону».



Положительная сторона рисков

*Сверхзадача:
Использовать методы управления рисками
для перехода от обороны к атаке*

Для того, чтобы развивать свой бизнес, компаниям необходимо идти на риск, делать ставки на определенные продукты, каналы сбыта, бизнес-модели и сегменты рынка.

Современная задача менеджмента: достичь снижения корпоративных рисков с одновременным увеличением финансовой отдачи

Методы управления рисками.

Методы управления рисками можно разделить на четыре группы:

- методы уклонения от риска;
 - методы локализации риска;
 - методы диссипации риска;
 - методы компенсации риска.
-

Методы уклонения от риска предполагают:

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

Об «уклонении»

Если руководство решает использовать в качестве «уклонения» - страхование то необходима разработка комплексной программы защиты, а не единичные обращения в страховую фирму.

Если у предприятия не хватает средств для комплексной страховой защиты, необходимо выделить те риски, реализация которых связана с наибольшими потерями и застраховать именно их.

Поиск гарантов как способ уклонения от риска

Передача риска используется как мелкими, так и крупными предприятиями. Причем, для первых в качестве гаранта выступают, как правило, крупные компании, а для вторых – органы государственного управления. Такая сделка выгодна как и для передающей, так и для принимающей стороны.

В подтверждение выгоды подобных сделок говорят следующие причины:

- Потери, которые велики для передающей стороны, могут быть незначительными для стороны принимающей.
 - Принимающая сторона может обладать лучшими возможностями для сокращения потерь.
 - Принимающая сторона может находиться в лучшей позиции для контроля хозяйственного риска и предотвращения потерь.
-

Локализация риска

Применяется только, когда можно четко идентифицировать источники риска.

Наиболее опасные участки производственного процесса локализуются, и над ними устанавливается контроль, снижается уровень финансового риска.

Подобный метод используют крупные компании для внедрения инновационных проектов, освоения новых видов продукции и т. д.

В самых простых случаях для локализации риска создается специализированное подразделение в структуре компании, которое осуществляет реализацию проекта.

Методы диссипации (рассеивания) риска

Представляют собой более гибкие инструменты управления. Один из них связан с распределением риска между стратегическими партнерами. В качестве партнеров могут выступать как другие предприятия, так и физические лица. Здесь могут создаваться акционерные общества, финансово – промышленные группы. Предприятия могут вступать в консорциумы, ассоциации, концерны.

Объединение предприятий в одно либо в группу носит название интеграции.

Выделяют четыре основных вида интеграции риска:

- ❑ **Обратная интеграция** - предполагает объединение с поставщиками;
 - ❑ **Прямая интеграция** - подразумевает объединение с посредниками, образующими дистрибьюторскую сеть по сбыту продукции предприятия;
-

Интеграции (продолжение)

- горизонтальная интеграция - предполагает объединение с конкурентами; обычно такие ассоциации создаются с целью согласования ценовой политики, разграничению зон хозяйствования, каким-либо совместных действий;
 - Вертикальная (круговая) интеграция – это объединение организаций, осуществляющих разные виды деятельности для достижения совместных стратегических целей.
-

Другая разновидность методов диссипации риска – это **диверсификация**.

подразумевает увеличение разнообразия видов деятельности, рынков сбыта или каналов поставок.

Диверсификация закупок – это увеличение количества поставщиков, что позволяет ослабить зависимость предприятия от конкретного поставщика. (нарушение графика, форс – мажор, банкротство и др.)

Диверсификация рынка сбыта (развитие рынка) - предполагает распределение готовой продукции предприятия между несколькими рынками или контрагентами. В этом случае провал на одном рынке будет компенсирован успехами на других.

Диверсификация видов хозяйственной деятельности - подразумевает

- расширение ассортимента выпускаемой продукции, оказываемых услуг, спектра используемых технологий. При возникновении проблем с реализацией одного вида продукции, организация сможет компенсировать потери при помощи других сфер хозяйствования либо вообще перейти в другую отрасль

Диссипация риска при формировании инвестиционного портфеля

предполагает реализацию одновременно нескольких проектов, характеризующихся небольшой капиталоемкостью. Это можно назвать *диверсификацией инвестиций*.

Методы компенсации риска

Данная группа методов относится к упреждающим методам управления (управление по изменениям).

- 1. стратегическое планирование**
особенно эффективно, если разработка стратегии проходит через все сферы внутри предприятия.
-

2. Прогнозирование внешней экономической обстановки.

Заключается в периодической разработке сценариев развития внешней среды предприятия, в прогнозировании поведения возможных партнеров или действий конкурентов, изменений в секторах и сегментах рынка.

3. Активный целенаправленный маркетинг.

Он подразумевает использование маркетинговых инструментов для интенсивного формирования спроса на продукцию предприятия.

- ☐ Рекламные акции
 - ☐ Позиционирование товара
 - ☐ Дифференциация продукции
 - ☐ Фокусирование на определенные группы потребителей.
-

4. Мониторинг социально – экономической и нормативно – правовой среды

- Интенсивное формирование спроса на свою продукцию.

Используются методы:

- Сегментация рынка и оценка его емкости;
 - Организация рекламной компании;
 - Анализ поведения конкурентов;
 - Выработка конкурентных стратегий.
-

5. Создание системы резервов.

При использовании этого метода на предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов, денежных средств, создаются планы их мобилизации в условиях кризиса. В некоторых случаях создание резервных фондов является обязательным.

Основными формами этого направления являются:

- **формирование резервного фонда предприятия**, который создается в соответствии с требованиями законодательства и устава предприятия;
 - **формирование целевых резервных фондов.**
 - Примером такого формирования служит фонд страхования ценового риска (на период временного ухудшения конъюнктуры рынка);
-

*Нераспределенный остаток прибыли,
полученной в отчетном периоде.*

- До его распределения он может рассматриваться как резерв финансовых ресурсов, направляемых в необходимом случае на ликвидацию негативных последствий отдельных рисков.
-

6. Привлечение внешних ресурсов.

- В случае когда фирма не в состоянии покрыть все потери внутренних ресурсов, часть из них можно покрыть с использованием кредитных ресурсов. Однако в данном случае доступность кредитных ресурсов имеет существенные ограничения. И главное из них — перспектива будущей прибыльности.
-

Для снижения внутренних предпринимательских рисков предприятие должно проверять потенциальных партнеров по бизнесу и тщательно подбирать кадры.

Американские предприниматели часто практикуют правила пяти «С» – модели для проверки кредитоспособности партнера:

личность заемщика (character) – его репутацию, степень ответственности;

финансовые возможности (capacity) – способность погасить взятую ссуду за счет текущих поступлений или средств от реализации активов;

Правила пяти «С» – модели (продолжение)

- **имущество** (capital) – величина и структура акционерного капитала;
 - **обеспечение** (collateral) – вид и стоимость активов, предлагаемых в качестве залога;
 - **общие условия** (conditions) – общее экономическое состояние и другие факторы.
-

**Где отсутствует
точное знание,
там действуют
догадки,
а из десяти
догадок девять -
ошибки**

М. Горький

