

# Неопределенность и риск

**Под неопределенностью** необходимо понимать неполноту или недостаточную ясность информации о какой-либо деятельности или ее результатах, неполное знание о чем-либо.

**Риск** – это потенциальная возможность возникновения события в условиях неопределенности среды функционирования предприятия, которая поддается количественной и качественной оценке.

Риск характеризуется наличием неопределенности и является разновидностью неопределенности, когда возникает вероятность события и она может быть установлена.



Черты риска

Понятие риска всегда связано с возможностью выбора того или иного варианта развития событий.  
Риск неразрывно связан с понятием альтернативности.

**Объективная природа риска.**

Риск существует независимо от поведения индивида и характеризует объективно существующие закономерности.

**Субъективная** природа риска выражается в индивидуальной оценке неопределенности, то есть реакции человека на происходящие события.

**Классификация рисков по UNIDO**  
(UNIDO - Организация Объединенных Наций по  
промышленному развитию)

Финансовые,  
связанные с  
невозвратом  
средств или  
их части

Политические,  
связанные с  
изменением  
позиции  
государственных  
органов

Производственные  
(проектные), связанные  
с деятельностью  
поставщиков или  
собственного персонала

# Управление рисками организации определяется как:

“... процесс, осуществляемый Советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на выявление потенциальных событий, которые могут оказать влияние на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также на осуществление контроля за непревышением риск-аппетита организации и предоставления разумной уверенности в достижении целей организации.”

*Источник: COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework.  
2004. COSO.*

# Основные определения

**Риск аппетит компании** – это уровень риска, который организация в целом считает для себя допустимым в процессе создания стоимости. Риск аппетит может выражаться в количественных и качественных терминах.

**Допустимый риск** – приемлемый уровень отклонения от поставленной цели.

**Присущий риск** – это риск для организации в отсутствие действий со стороны руководства по изменению вероятности возникновения или степени влияния данного риска.

**Остаточный риск** – это риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск.

**Риск-менеджмент** — это скоординированные действия по управлению организацией с учетом факторов риска.

# Вселенная рисков Компании



# Матрица критериев оценки рисков

Критерий	Группа рисков	Высокий	Средний	Низкий
Воздействие	Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Неблагоприятное влияние на текущие доходы и расходы (≥ \$3 млн.)</li> <li>▶ Отрицательное заключение внешнего аудитора в отношении отчетности и учетных регистров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Неблагоприятное влияние на текущие доходы и расходы (\$1-\$3 млн.)</li> <li>▶ Значимые замечания внешнего аудитора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Неблагоприятное влияние на текущие доходы и расходы (≤\$1 млн.)</li> <li>▶ Небольшие или единичные замечания внешнего аудитора</li> </ul>
	Стратегические	▶ Случаи (национального масштаба), ухудшающие имидж / репутацию компании	▶ Случаи (регионального масштаба), ухудшающие имидж / репутацию компании	▶ Случаи (местного масштаба), ухудшающие имидж / репутацию компании
	Нормативные	▶ Серьезные несоответствия требованиям законодательства или регулирующих органов	▶ Несоответствия отдельным требованиям законодательства или регулирующих органов	▶ Небольшие или частные расхождения с отдельными требованиями законодательства или регулирующих органов
	Операционные	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Отсутствие единого подхода к внедрению или улучшению систем</li> <li>▶ Неработоспособность системы, ведущая к серьезным простоям производственного процесса (как минимум 1 день)</li> <li>▶ Для принятия ключевых управленческих решений используется неточная информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Некоторое несоответствие в подходах при внедрении или улучшении систем</li> <li>▶ Неработоспособность системы, ведущая к серьезным простоям производственного процесса (не более 1 дня)</li> <li>▶ Управленческая отчетность содержит неточную информацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Небольшие задержки по внедрению или улучшению систем</li> <li>▶ Неработоспособность системы, ведущая к простоям производственного процесса (не более 1 часа)</li> <li>▶ Общая управленческая информация не всегда своевременна</li> </ul>
Вероятность		Высоковоероятно, постоянно	Возможно, случайно	Маловероятно

# Классификация рисков организации

<i>Классификационный Признак</i>	<i>Вид риска</i>	<i>Характеристика риска</i>
Природа возникновения	Субъективный (связанный с личностью предпринимателя)	Неразвитые способности к риску; недостаток опыта, образования, профессионализма.
	Объективный	Недостаток информации; стихийные бедствия; неожиданные изменения конъюнктуры рынка, уровня информации, законодательства.
В зависимости от этапа решения проблемы	На этапе принятия решения	Ошибки в применении методов определения уровня риска из-за недостатка информации либо ее низкого качества, использование дезинформации.
	На этапе реализации решения	Ошибки в реализации правильного решения, неожиданные изменения субъективных условий.
По масштабам	Локальный, на уровне индивидуального производства	Риск отдельной фирмы (компании, их структурных звеньев)



	Отраслевой	Риск, связанный со спецификой отрасли
	Региональный	Риск, охватывающий предпринимательство на уровне территории субъектов РФ, экономических районов страны.
	Национальный	Риск, охватывающий предпринимательство на уровне макроэкономики.
	Международный (межстрановой)	Риск, связанный с изменениями в конъюнктуре мирового рынка.
По сфере возникновения	Внешний	Неожиданные изменения в экономической политике, в макроусловиях производства.
	Внутренний	Риски, связанные со специализацией предприятия.
По возможности страхования	Страхуемый	Поддающийся количественному определению и страхованию организациями, принимающими на себя риск страхователей.
	Нестрахуемый	Форс-мажорные риски, оценить уровень которых невозможно, а также масштабные риски.

По видам предпринимательской деятельности	Финансовый	Риски на фондовом рынке: ликвидности, информационный, валютный и др.; банковские: кредитный, процентный, портфельный, лизинговый и факторинговый.
	Юридический	Сопряженный с низким качеством законодательных актов и неожиданными изменениями в законодательстве.
	Производственный	Возникающий в связи с вынужденными перерывами в производстве, выходом из строя производственных фондов, несвоевременностью поставки оборудования, сырья и так далее.
	Коммерческий	Вследствие неожиданных изменений в конъюнктуре рынка и других условий коммерческой деятельности.
	Инвестиционный	Обусловленный неопределенностями в инвестиционной сфере
	Страховой	Формирование страхового фонда, управление последним, а также собственным имуществом, денежными средствами и персоналом.
	Инновационный	Вытекающий из неопределенностей в инновационной сфере.

По возможности диверсификации	Систематический	Свойственный той или иной сфере предпринимательской деятельности.
	Специфический	Связанный с получением предпринимательского дохода от конкретной операции в данной сфере деятельности.
По степени допустимости	Минимальный	Уровень возможных потерь расчетной прибыли в пределах 0-25%
	Повышенный	Уровень возможных потерь расчетной прибыли в пределах 25-50%
	Критический	Уровень возможных потерь расчетной прибыли в пределах 50-70%
	Недопустимый (катастрофический)	Возможные потери близки к размеру собственных средств, что чревато банкротством фирмы. Коэффициент равен 75-100%.

# Меры реагирования на риск

**Избежание риска** – прекращение деятельности, ведущей к риску;

**Передача риска** – уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска;

**Принятие риска** – не предпринимается никаких действий, для того чтобы снизить вероятность или влияние событий;

**Снижение риска** – предпринимаются действия по снижению вероятности и/или влияния риска.

Непрерывная оценка рисков должна проводиться на предприятии применительно к каждому из существенных видов деятельности внутри структурных подразделений для того, чтобы быть уверенным в том, что все значимые риски были идентифицированы и находятся под эффективным управлением.

# Примеры стратегии реагирования на риск

Примеры рисков	Стратегии реагирования
Колебания валютного курса влечет за собой убытки в пределах риск-аппетита	<b>Принятие риска.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- мониторинг риска;</li><li>- анализ затраты-результат не нужен.</li></ul>
Финансовые убытки вследствие мошенничества; Потеря возможности заключения контракта	<b>Снижение риска.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- действия (меры внутреннего контроля) по снижению уровня риска.</li></ul>
Финансовые убытки вследствие пожара (высокая вероятность)	<b>Передача риска.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- использование страхования/хеджирования;</li><li>- перевод права собственности на актив или юридического права проводить деятельность согласно контракта.</li></ul>
Потеря бизнеса	<b>Избежание риска.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- прекращение отдельной деятельности из-за высоких рисков или высокой стоимости контролей.</li></ul>

# Регламент минимизации рисков

документ, содержащий основные ключевые моменты стратегии управления рисками, правила принятия решений, иными словами - общие положения компании по отношению к управлению риском

В Регламенте описывается система управления рисками предприятия, организационная структура риск-менеджмента, разграничение зон ответственности и полномочий между структурными подразделениями компании и пр.