

**Кафедра  
Менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова**

# **РИСК-МЕНЕЖДМЕНТ**

---

**Зав. кафедрой менеджмента  
д.э.н., профессор Малкова Т.  
Б.**

**Москва 2016г.**

[900igr.net](http://900igr.net)

# 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/corpfm/finman/077.asp> Интегрированный риск-менеджмент
- <http://www.findirector.ru/>
- [http://www.cfin.ru/press/afa/2000-4/31\\_ufa.shtml](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.
-

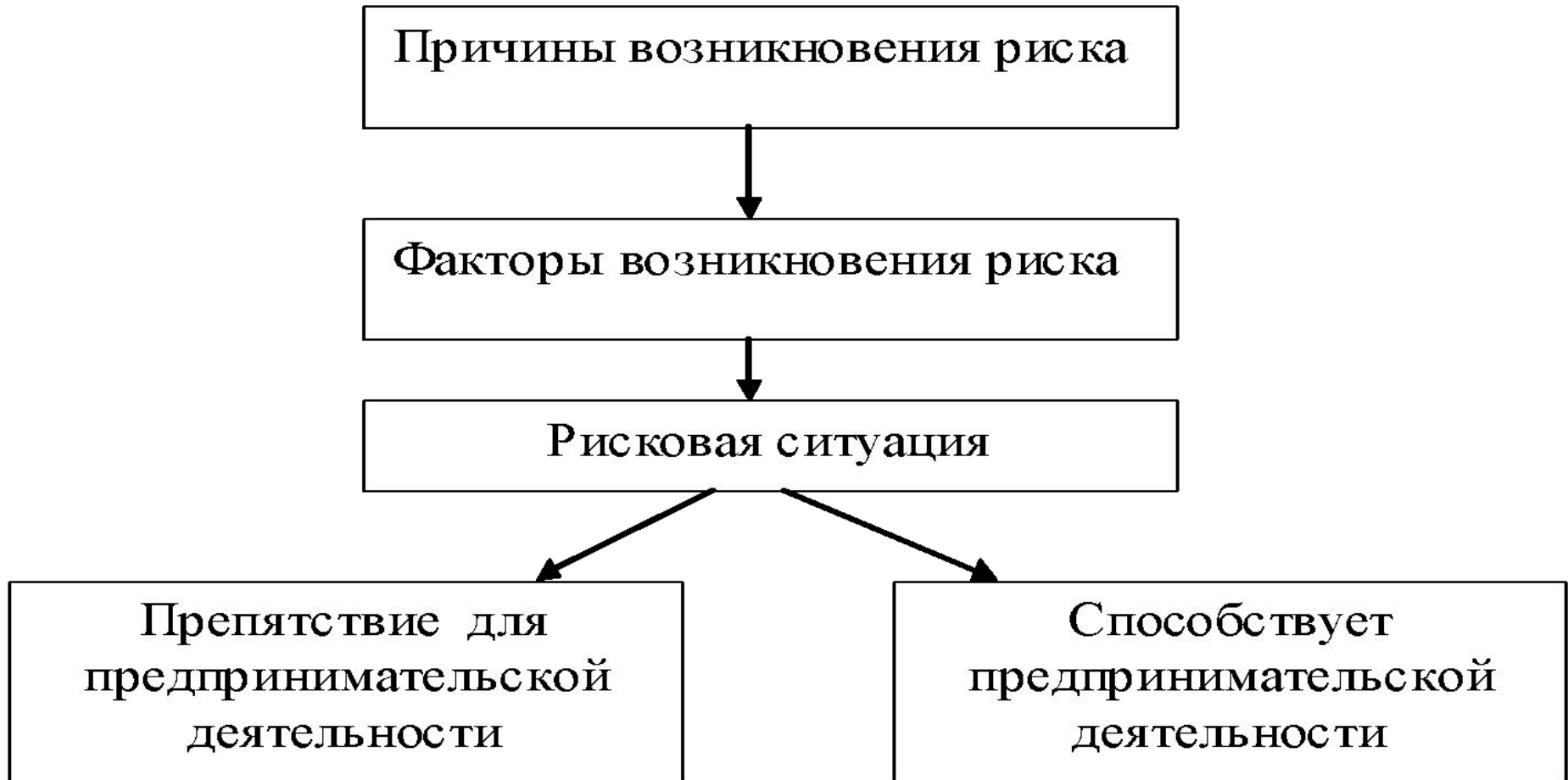
# Пример фактора риска:

---

- 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];
```

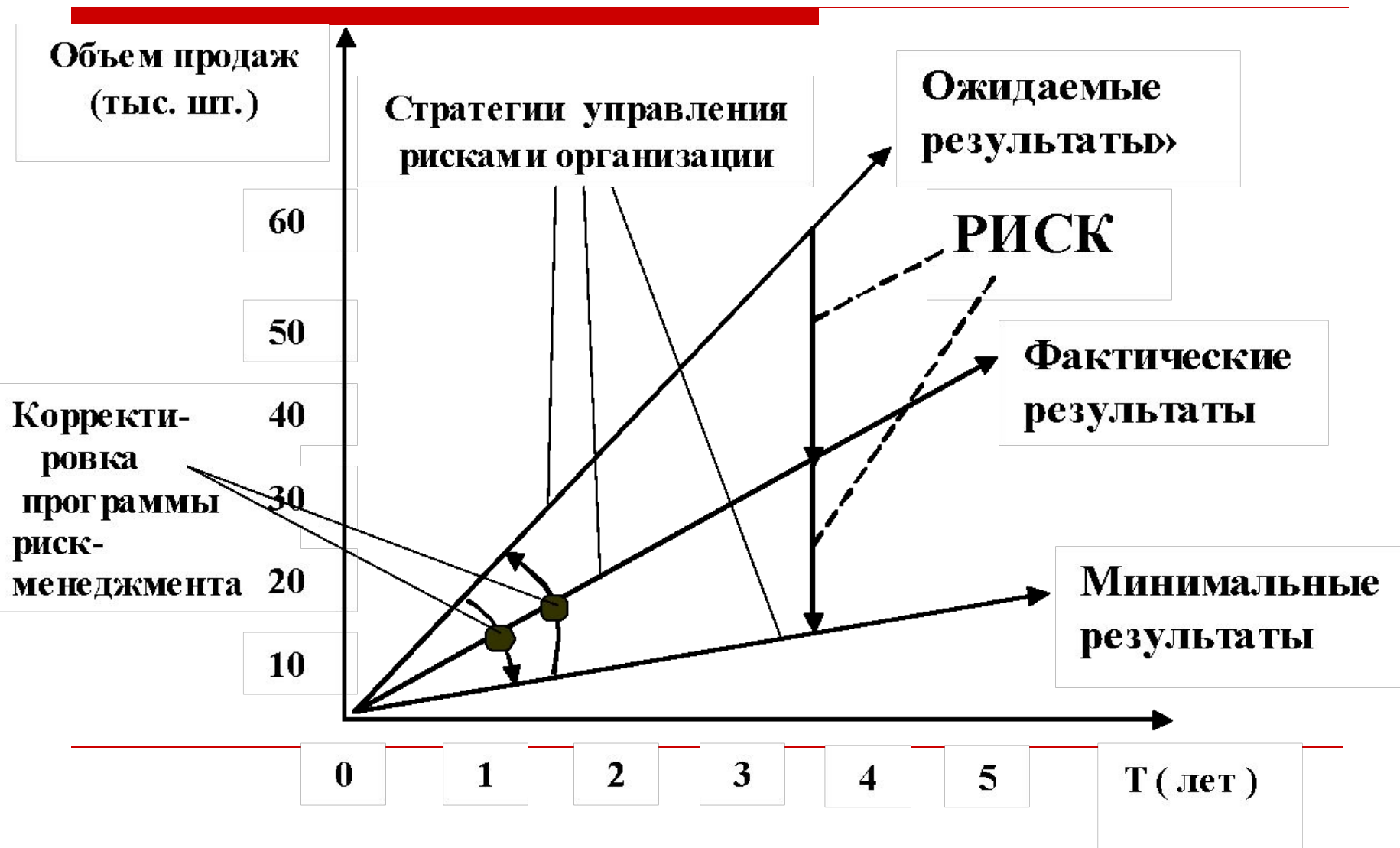
**С позиции  
финансовых  
результатов**

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

**С позиции возможности  
наступления  
неблагоприятного  
события**

---

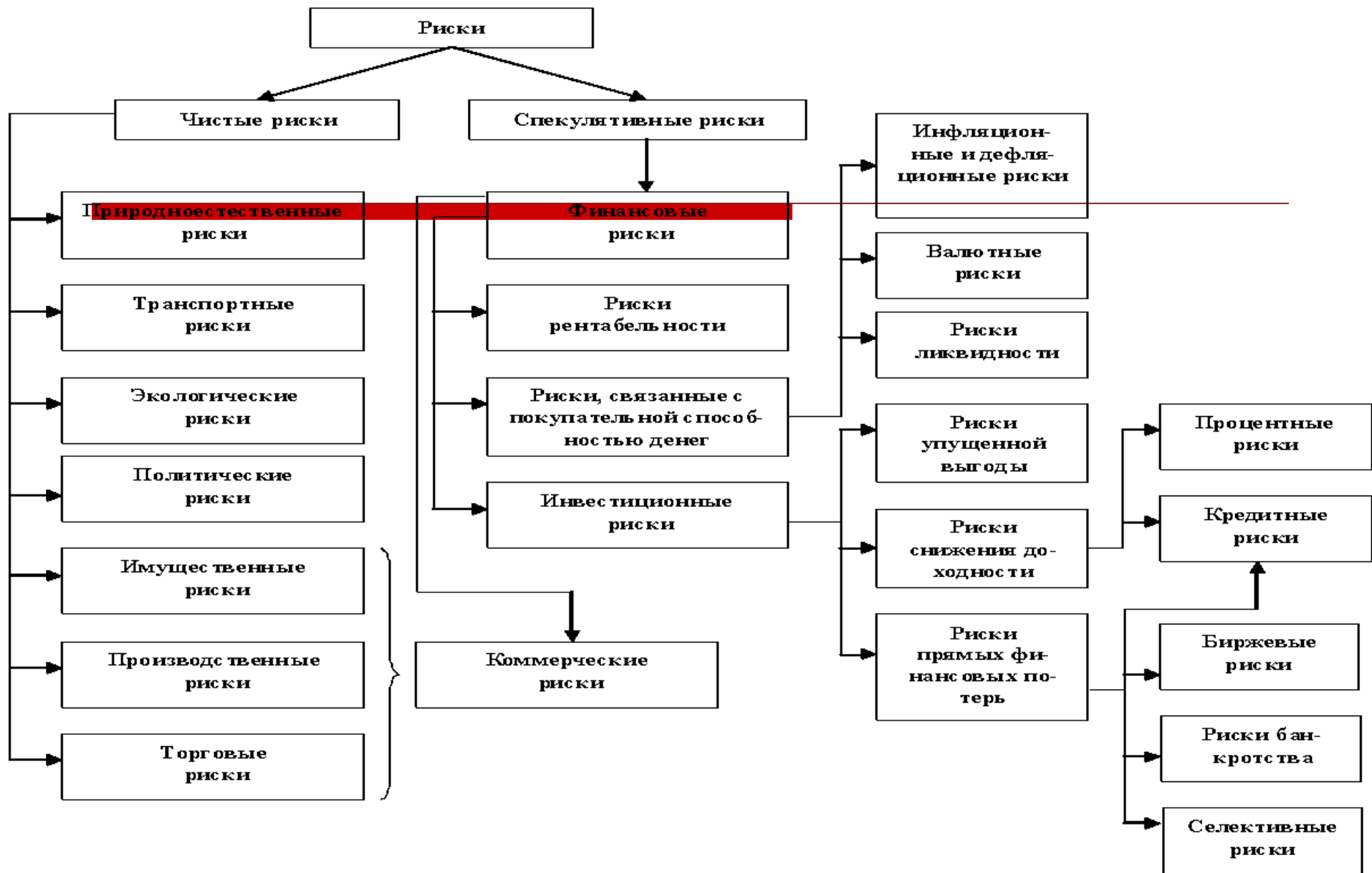
# Анализ отклонений фактических результатов от ожидаемых



# 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.

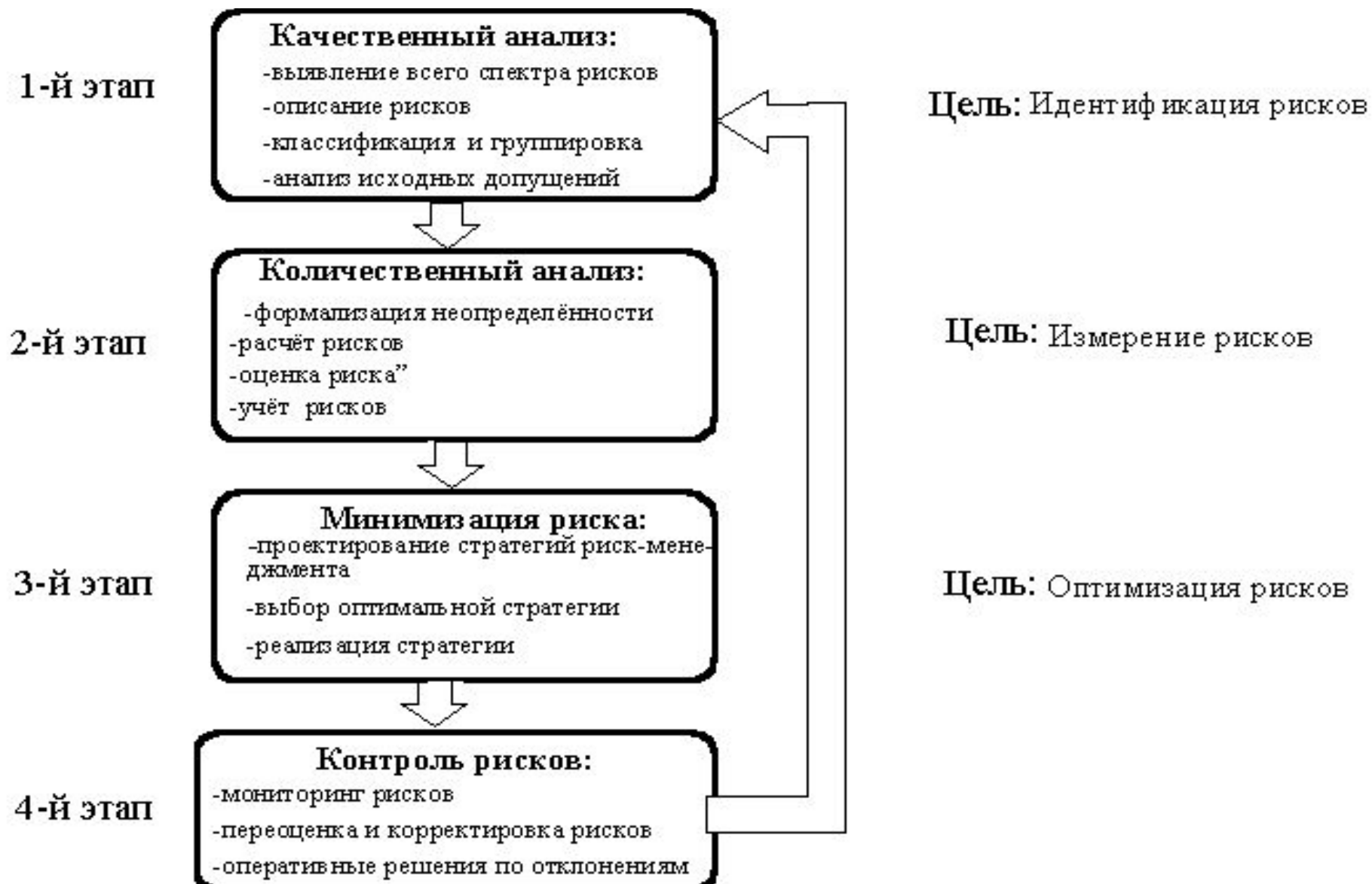
---

# 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»

Процедура  
«снизу-вверх»



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

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?



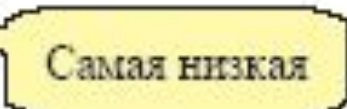
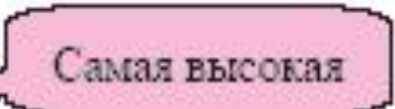
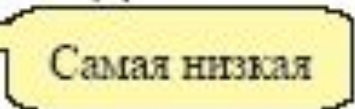
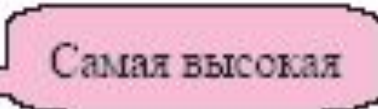


## Карта рисков (риск профиль)

### 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

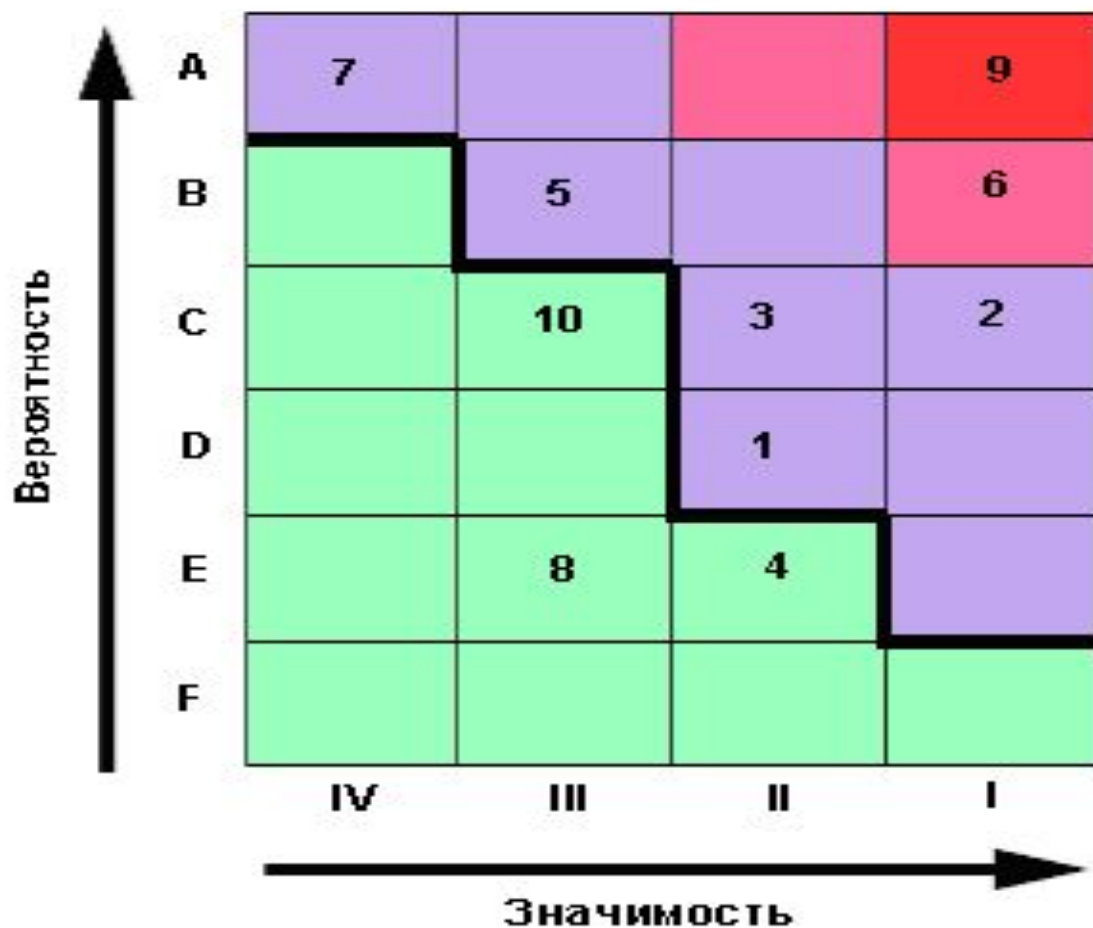


Рисунок 1

# 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.

---

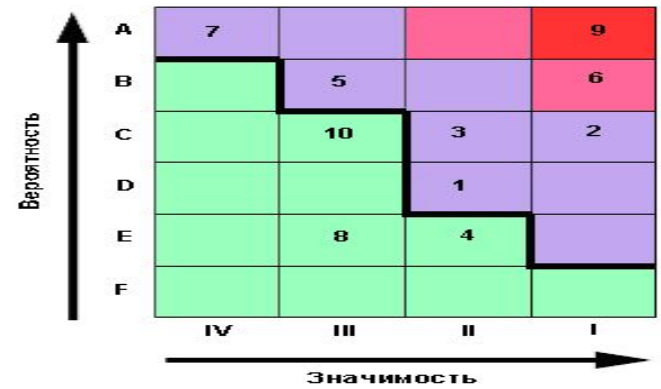


Рисунок 1

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 приемлимы 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».

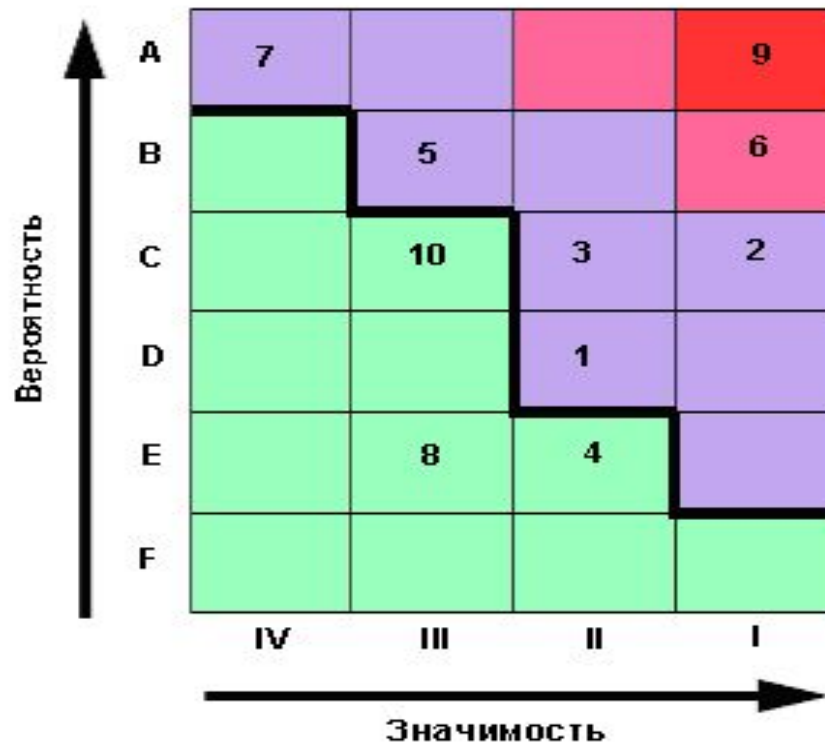


Рисунок 1

# Таблица результатов сценарного анализа и ранжирования рисков

---

<b>№</b>	<b>Объект риска</b>	<b>Триггерный механизм (или фактор риска)</b>	<b>Последствия (описания)</b>	<b>Воздействие (значимость или величина потерь)</b>	<b>Вероятность потерь</b>
1	.....	.....	.....	.....	.....
9	.....	.....	.....	.....	.....

---



# 5. Определение границы толерантности к риску

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.

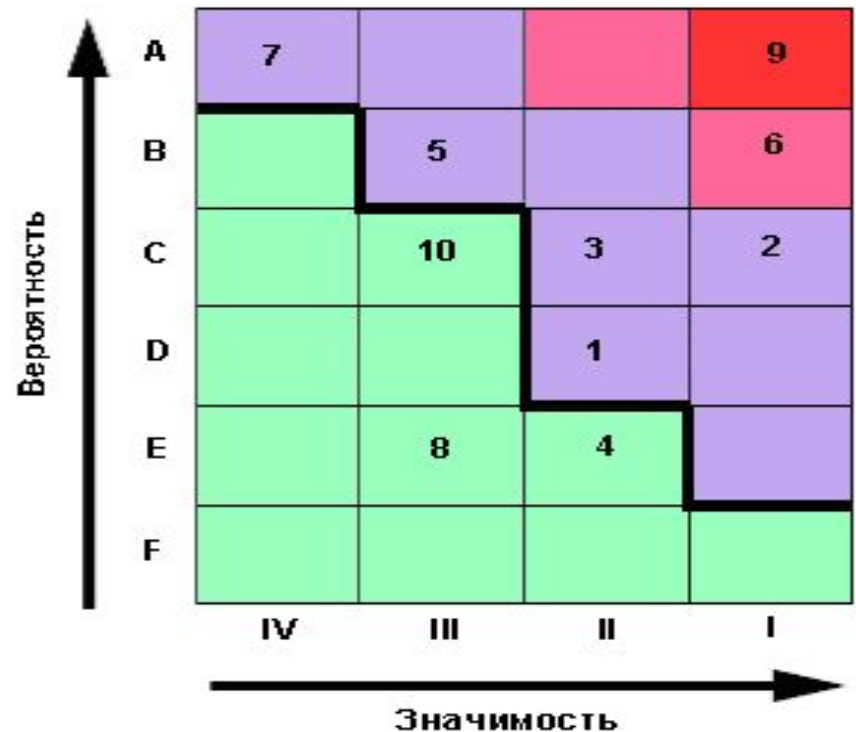


Рисунок 1

# 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

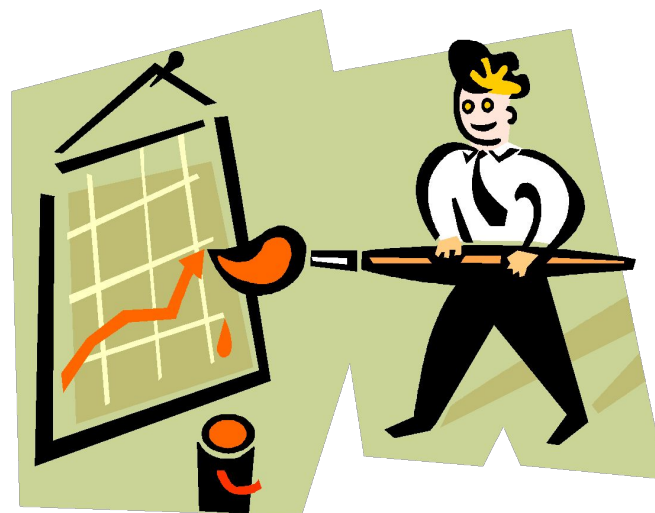
---

- **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, каких-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*

