

Греков Игорь Евгеньевич

**Что должен знать
руководитель о риск-
менеджменте**

Орел-2016

Определения РИСКА

- «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)
- «Риск – действие, направленное на привлекательную цель, достижение которой сопряжено с элементом опасности, угрозой потери или неуспеха» (Ю. Масленчиков)
- «Риск – это вероятность возникновения убытков или неполучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом» (Е. Стоянова)

Понятия, сопряженные с «риском»

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

Риск и неопределенность

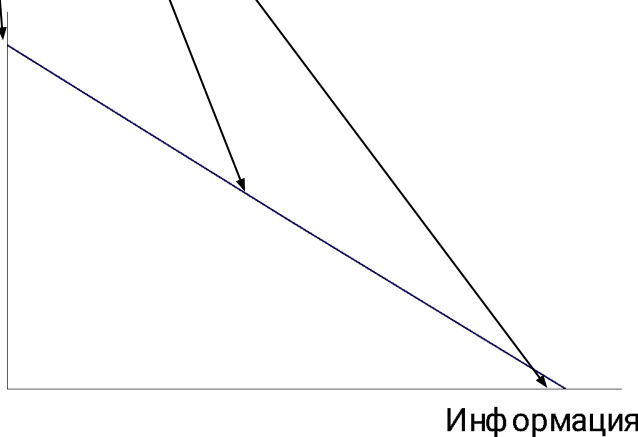
1. Существование риска непосредственно связано с неопределенностью
2. Чем выше неопределенность – тем выше риск
3. Причина неопределенности – недостаток информации
4. Следовательно, чем меньше у нас информации – тем большему риску мы подвергаемся, и наоборот

Риск и неопределенность

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)

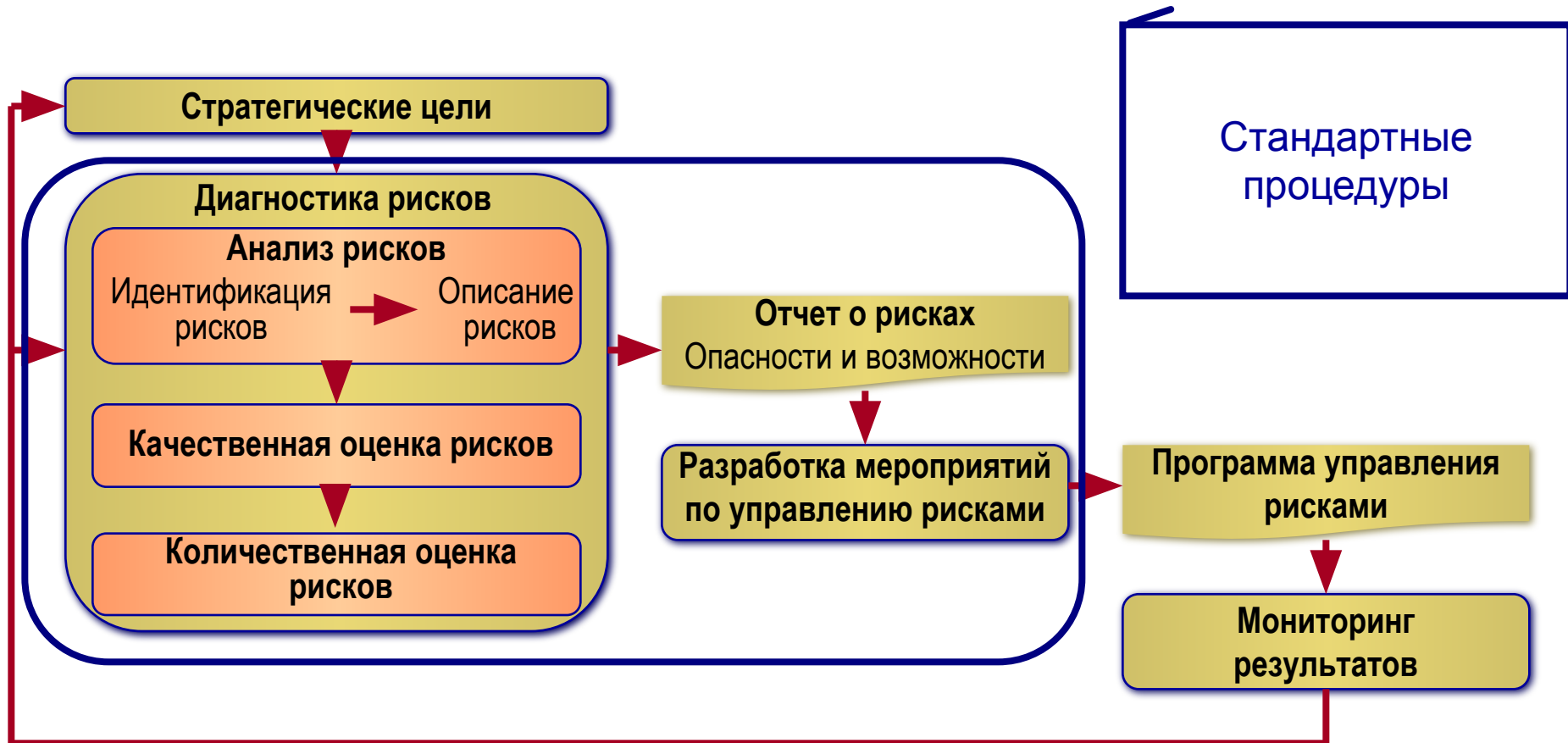


Управлять рисками можно только в ситуации риска
В крайних проявлениях неопределенности (полной определенности) рисками управлять нельзя (нецелесообразно)

Цели и задачи управления рисками

- Цель – обеспечение максимальной устойчивости и предсказуемости всем видам деятельности компании
- Основная задача – своевременная идентификация рисков и воздействие на них

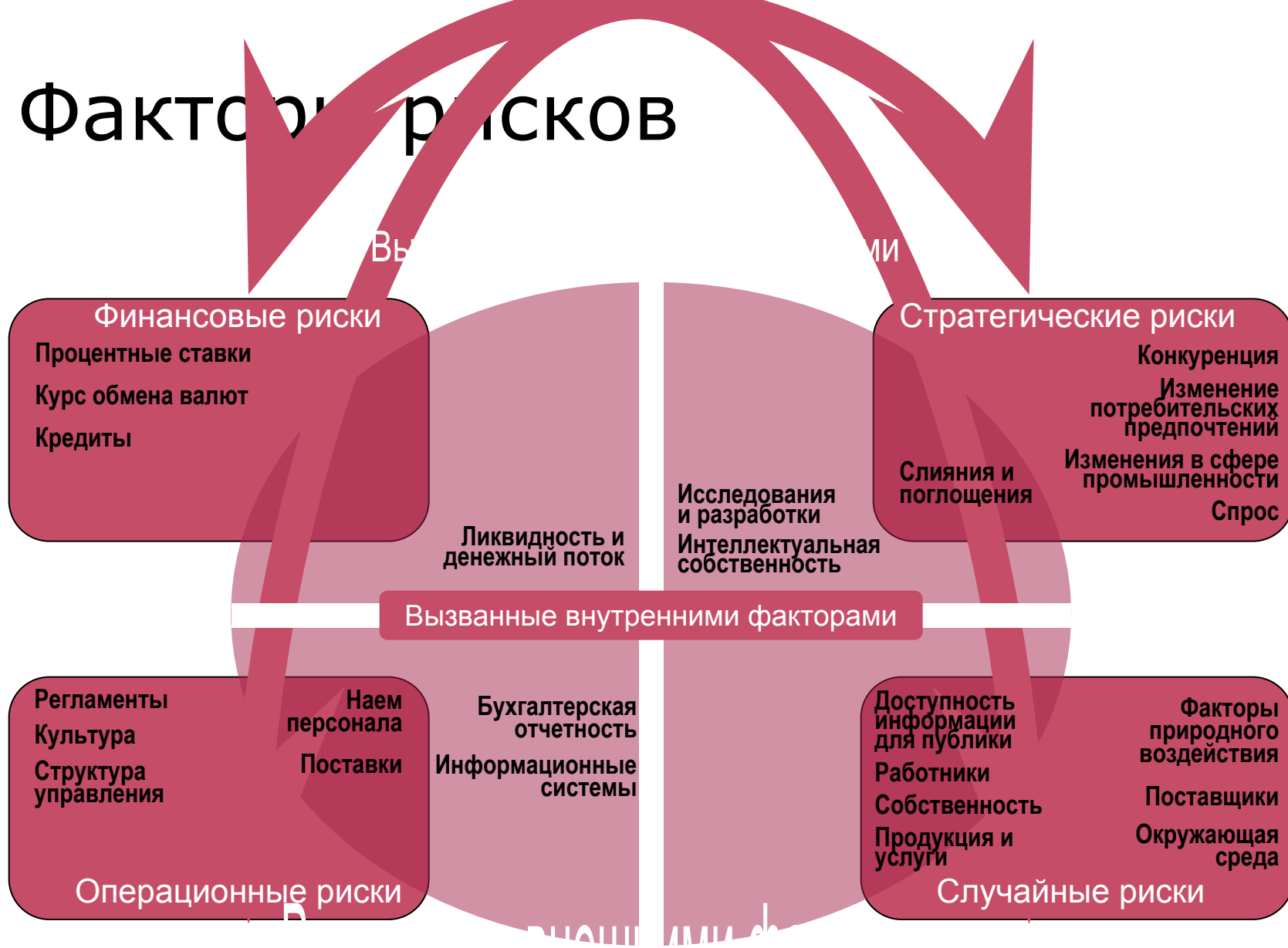
Процесс управления рисками



Факторы рисков

- **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) и 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



Идентификация рисков

- *Идентификация рисков* означает определение рисков, способных повлиять на проект и документирование их характеристик
- *Идентификация рисков* - итеративный процесс, в который вовлечена команда управления проектом, технические эксперты и внешние специалисты
- В процессе идентификации рисков полезно наметить потенциальное реагирование

Методы идентификации рисков

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

Результаты идентификации рисков

В результате идентификации определяются:

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

Классификация рисков

Признаки классификации

- время возникновения
- основные факторы возникновения
- характер учета
- характер последствий
- сфера возникновения и другие

Классификация рисков

- время возникновения
- основные факторы возникновения
- характер учета
- характер последствий
- сфера возникновения
- уровень
- Ретроспективные
- Текущие
- Перспективные

Классификация рисков

- время возникновения
- основные факторы возникновения**
- характер учета
- характер последствий
- сфера возникновения
- уровень
- Политические
- Социальные
- Экономические
- Экологические

Классификация рисков

- время возникновения
 - основные факторы возникновения
 - характер учета**
 - характер последствий
 - сфера возникновения
 - уровень
- Внешние
 - Внутренние

Классификация рисков

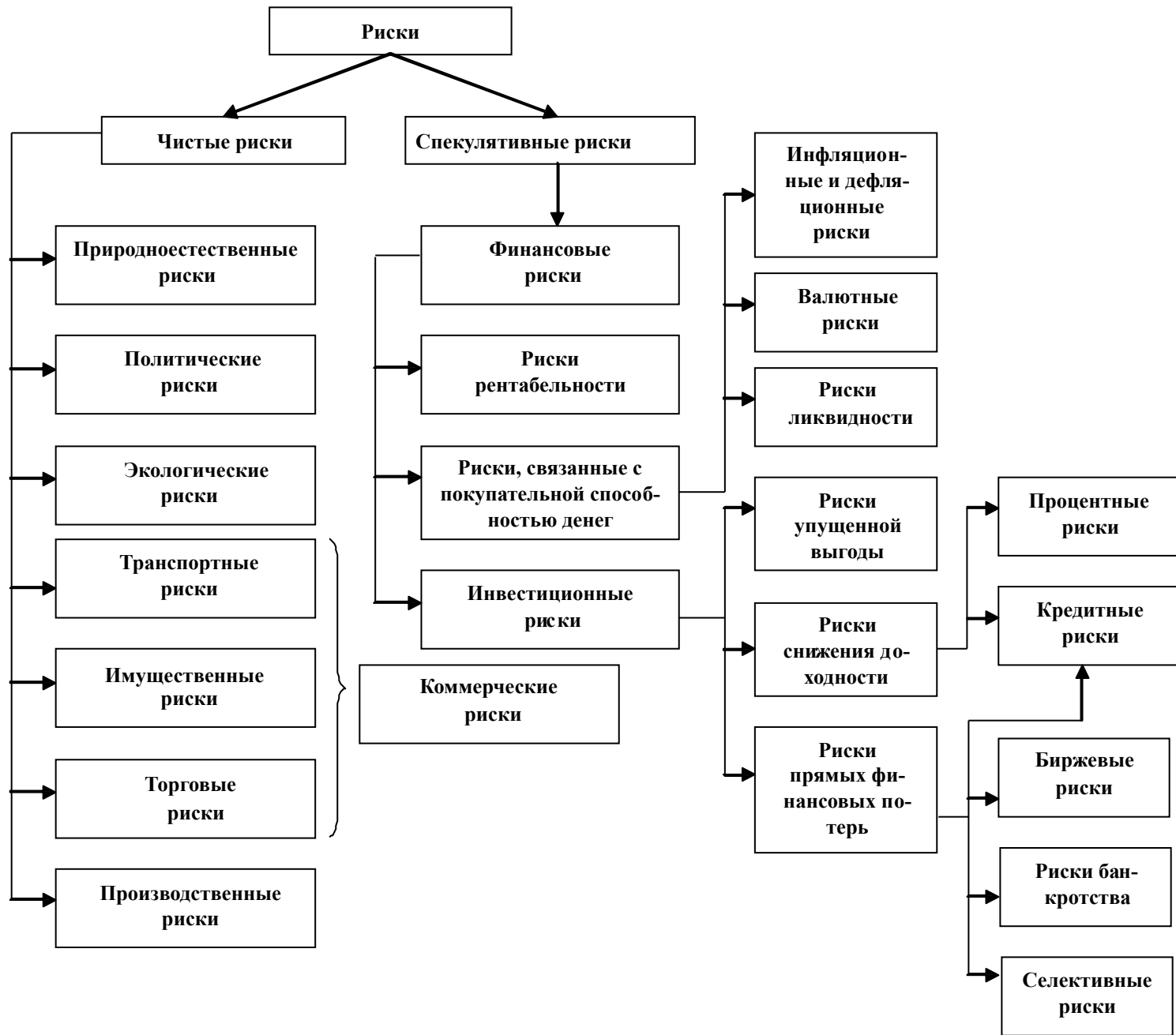
- время возникновения
 - основные факторы возникновения
 - характер учета
 - **характер последствий**
 - сфера возникновения
 - уровень
- Чистые - практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности (стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководящих сотрудников и т.п.)
 - Спекулятивные - несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя (изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства и т.д.)

Классификация рисков

- время возникновения
 - основные факторы возникновения
 - характер учета
 - характер последствий
 - сфера возникновения
 - уровень
- **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, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем
 - **Финансовый риск** - риск потери финансовых ресурсов

Классификация рисков

- время возникновения
- основные факторы возникновения
- характер учета
- характер последствий
- сфера возникновения
- уровень**
- Допустимый
- Критический
- Катастрофический



Качественная оценка рисков

- Качественная оценка рисков предназначена для расстановки приоритетов рисков по степени их влияния на результаты проекта
- 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

Что такое карта риска и чем она полезна?

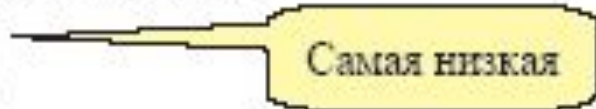
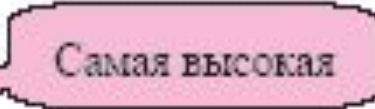


Карта риска - графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения

Качественное ранжирование рисков для составления карты

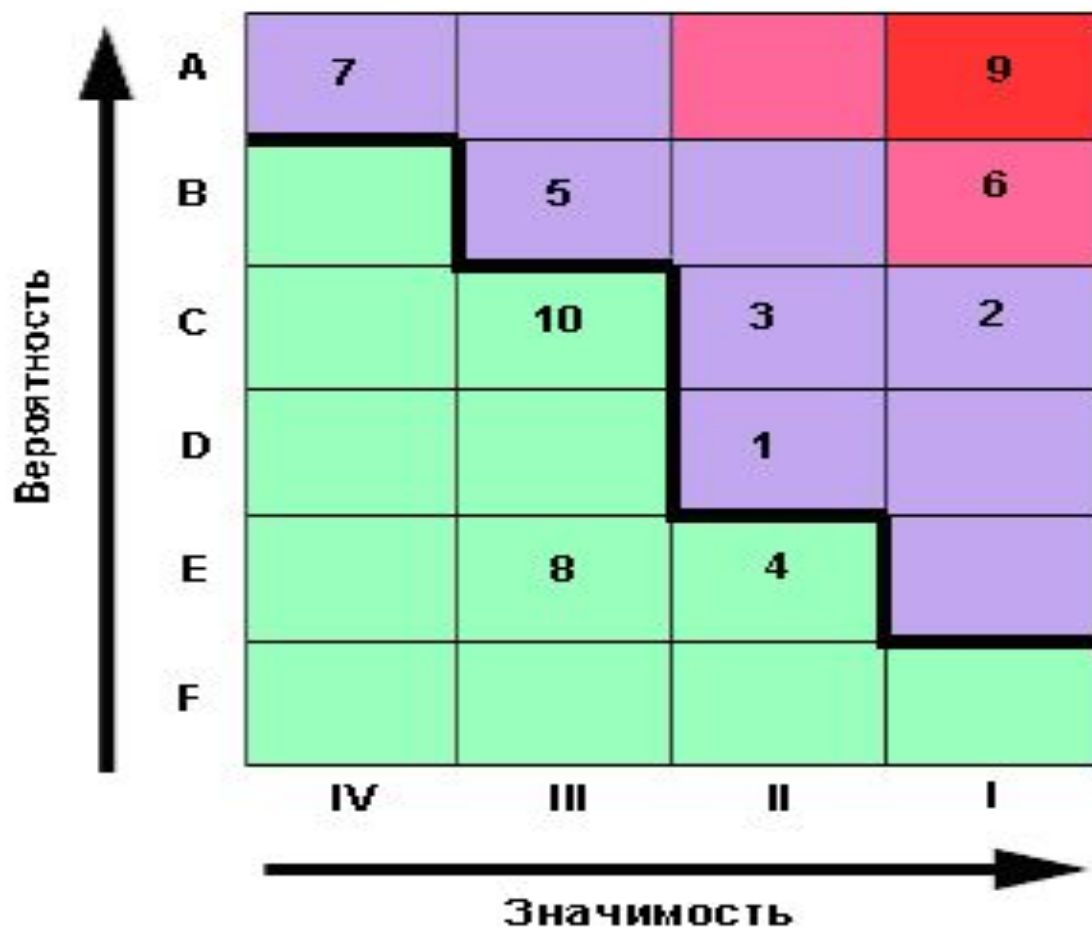
Категорийный подход

- 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

Частный пример карты рисков



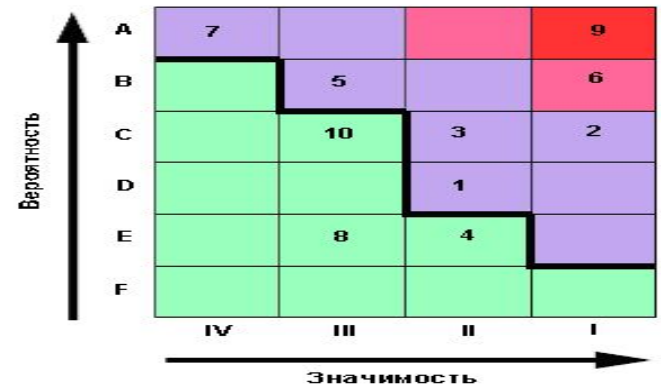


Рисунок 1

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.

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 (от «почти невозможно» к «почти точно произойдет»), а воздействие риска увеличивается слева направо по горизонтальной оси:

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

Описание структуры карты рисков

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.

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.

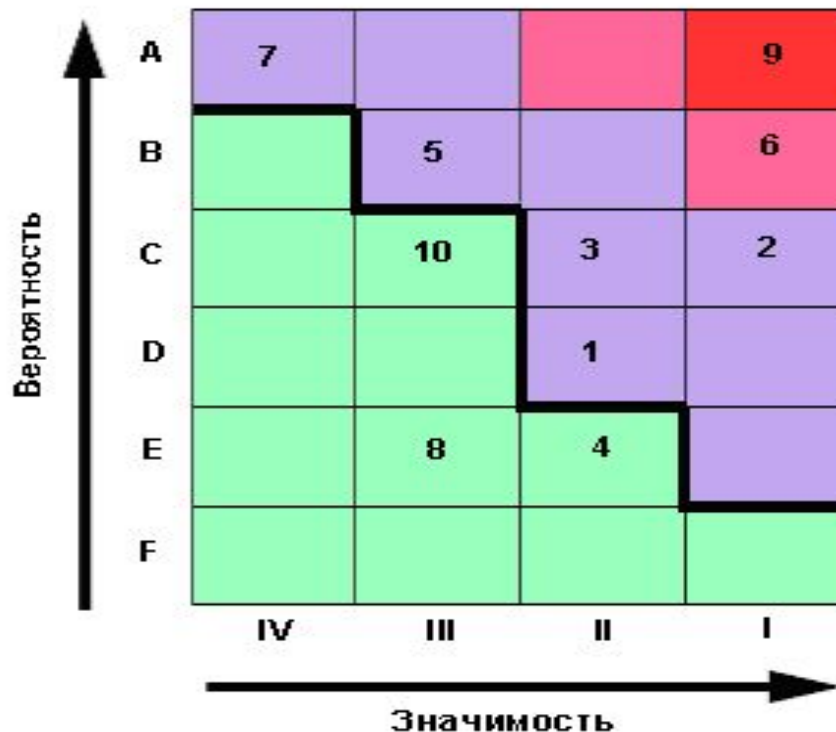


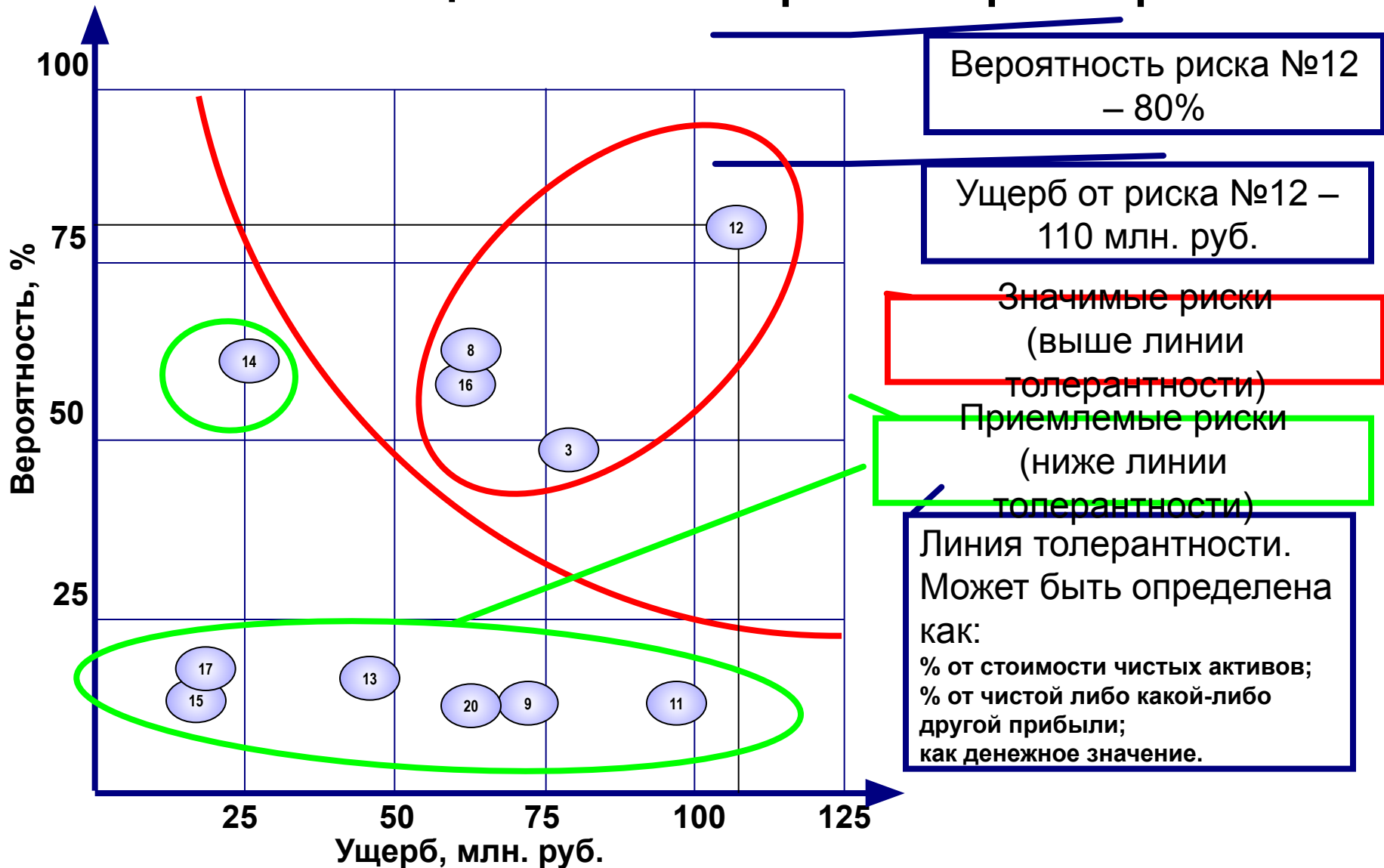
Рисунок 1

Количественная оценка рисков

Количественная оценка рисков определяет:

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

Формирование карты рисков с точной оценкой параметров риска



Определение наиболее значимых рисков

- Расчет **математического ожидания** риска – произведение вероятности на ущерб. Пример:
 - Ущерб от риска – 80 руб.
 - Вероятность риска – 40%
 - Ожидание риска – 80 руб. x 40% = 32 руб.
- Определение приемлемости риска
- Риск считается приемлемым, если **математическое ожидание** риска меньше приемлемого значения
 - Пример: стоимость чистых активов – 400 млн. руб.
 - Риск приемлем в случае, если он не превышает 5% от стоимости чистых активов. То есть если математическое ожидание будет больше 400 млн. руб. x 5% = 20 млн. руб., то риск неприемлем. Если меньше 20 млн. руб., то риск приемлем.

Методы, которые применяют при составлении карты рисков

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

Окончательная ценность карты рисков

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

Методы управления рисками

Выделяют четыре группы методов управления рисками:

- методы уклонения от риска
- методы локализации и переноса 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
- ❑ отказ от инновационных или инвестиционных проектов, если те вызывают хоть малейшую неуверенность в успешной реализации

Локализация и перенос 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.

К этой группе также относятся методы страхования, хеджирования, аутсорсинга

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
- **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 диссипации риска – 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 - 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

Методы компенсации риска

Данная группа методов относится к упреждающим методам управления

- 1. Стратегическое планирование** - особенно эффективно, если разработка стратегии проходит через все сферы внутри предприятия.
- 2. Прогнозирование внешней экономической обстановки** - разработка сценариев развития внешней среды предприятия, прогнозирование поведения возможных партнеров или действий конкурентов, изменений в секторах и сегментах рынка
- 3. Активный целенаправленный маркетинг** - использование маркетинговых инструментов для интенсивного формирования спроса на продукцию предприятия: рекламные акции; позиционирование товара; дифференциация продукции; фокусирование на определенные группы потребителей

Методы компенсации риска

4. Создание системы резервов - 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 капитала предприятия**, который создается в соответствии с требованиями законодательства и устава предприятия
- **формирование целевых резервных фондов** (резерв по ценовому риску, резерв по дебиторской задолженности, по финансовым рискам и т.д.)

5. Обучение персонала и его инструктирование

Поведенческие финансы

- действуя в условиях неопределенности и риска, люди подвергаются влиянию целого ряда иллюзий, эмоций, ошибочного восприятия информации и прочих «иррациональных» факторов
- «поведенческие финансы» изучают данные факторы

Субъективные факторы, определяющие поведение

Принято выделять две группы

- ошибочное восприятие действительности или неверная оценка реальной ситуации и, как следствие, неверные решения, вызванные сложившимися стереотипами мышления, свойственными практически всем людям в любой сфере деятельности, в том числе финансовой
- эмоциональные факторы, определяющие поведение людей в определенных обстоятельствах, также заложенные в природе человека и присущие подавляющему большинству индивидуумов

Проявления ошибочного восприятия действительности

- ❑ люди принимают ограниченную информацию за исчерпывающую и достаточную
- ❑ люди принимают доступную, имеющуюся в их распоряжении, информацию за информацию действительно значимую в данном случае
- ❑ люди не сознают значимость имеющейся информации
- ❑ владея необходимой и достаточной информацией, люди применяют неверные методы для ее оценки
- ❑ люди склонны видеть закономерность там, где в действительности имеет место случайность

Эмоциональные проявления иррационального поведения

- 1. Эффект определенности (Парадокс Алле).** Предпочтение меньшего дохода, но «наверняка», т.е. со 100%-ной уверенностью, большему доходу, но с некоторой меньшей вероятностью получения.
- 2. Эффект оформления.** Заключается в разном восприятии подавляющим большинством людей проблемы, если она описана в разных («отрицательных» или «положительных») формулировках и соответственно разных предпочтениях, что очевидным образом противоречит теории рационального выбора.
- 3. Эффект изоляции.** Упрощая выбор между различными перспективами, люди игнорируют общие черты, сосредотачивая внимание на различиях. Это может приводить к разным предпочтениям в одинаковых ситуациях, если возможны несколько вариантов разложения перспектив на одинаковые и различные компоненты.
- 4. Нелинейность предпочтений.** С ростом возможных сумм выигрышей или потерь сглаживается значимость одинаковой по абсолютной величине разницы между этими суммами. Например, если приходится выбирать между возможной прибылью в 200 или 300 у.е., разница в 100 у.е. существенна. Однако если речь идет о суммах в 1200 и 1300 у.е., та же самая разница — 100 у.е. — уже не имеет такого значения. А суммы 10 200 у.е. и 10 300 у.е. воспринимаются практически одинаково.

Эмоциональные проявления иррационального поведения

- 5. Отвращение к потерям.** Отрицательные эмоции людей, переживаемые в связи с потерями, намного сильнее положительных эмоций, связанных с получением прибыли.
- 6. Эффект компетентности.** Люди склонны к большему риску в тех областях, в которых они более компетентны, независимо от того, могут ли их осведомленность и профессионализм каким-либо образом повлиять на вероятность того или иного исхода.
- 7. Эффект информационного каскада (эффект толпы).** Люди часто подвержены влиянию стороннего мнения, что проявляется даже в том случае, если они точно знают, что источник мнения некомпетентен в данном вопросе.
- 8. Склонность воспринимать ситуацию через призму собственных желаний и ожиданий,** принимать желаемое за действительное, формирующая предвзятое мнение и в результате ошибочные решения.

Эмоциональные проявления иррационального поведения

- 9. Склонность игнорировать события,** противоречащие сложившемуся взгляду на конкретный рыночный объект.
- 10. Эффект капкана.** Капкан — это ситуация, когда инвестор уже вложил деньги, время, усилия в некоторый проект и принимает решение продолжать это делать ради своих первичных вложений, хотя перспективы его серьезно ухудшились.
- 11. Иллюзия контроля.** Склонность к большему риску в ситуации кажущейся возможности влияния на исход операции. Возникает, когда индивидууму необходимо производить определенные действия, на самом деле не оказывающие влияния на будущий результат.
- 12. Эффект консерватизма.** Замедленное изменение субъектами своих убеждений под влиянием новой информации.

Выявленные эффекты и аномалии, которые в то же время являются закономерностями поведения людей в условиях неопределенности и риска, объясняют многие факты «нерационального» поведения

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ