

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

# 1 Вопрос.

## Характеристика системы управления рисками

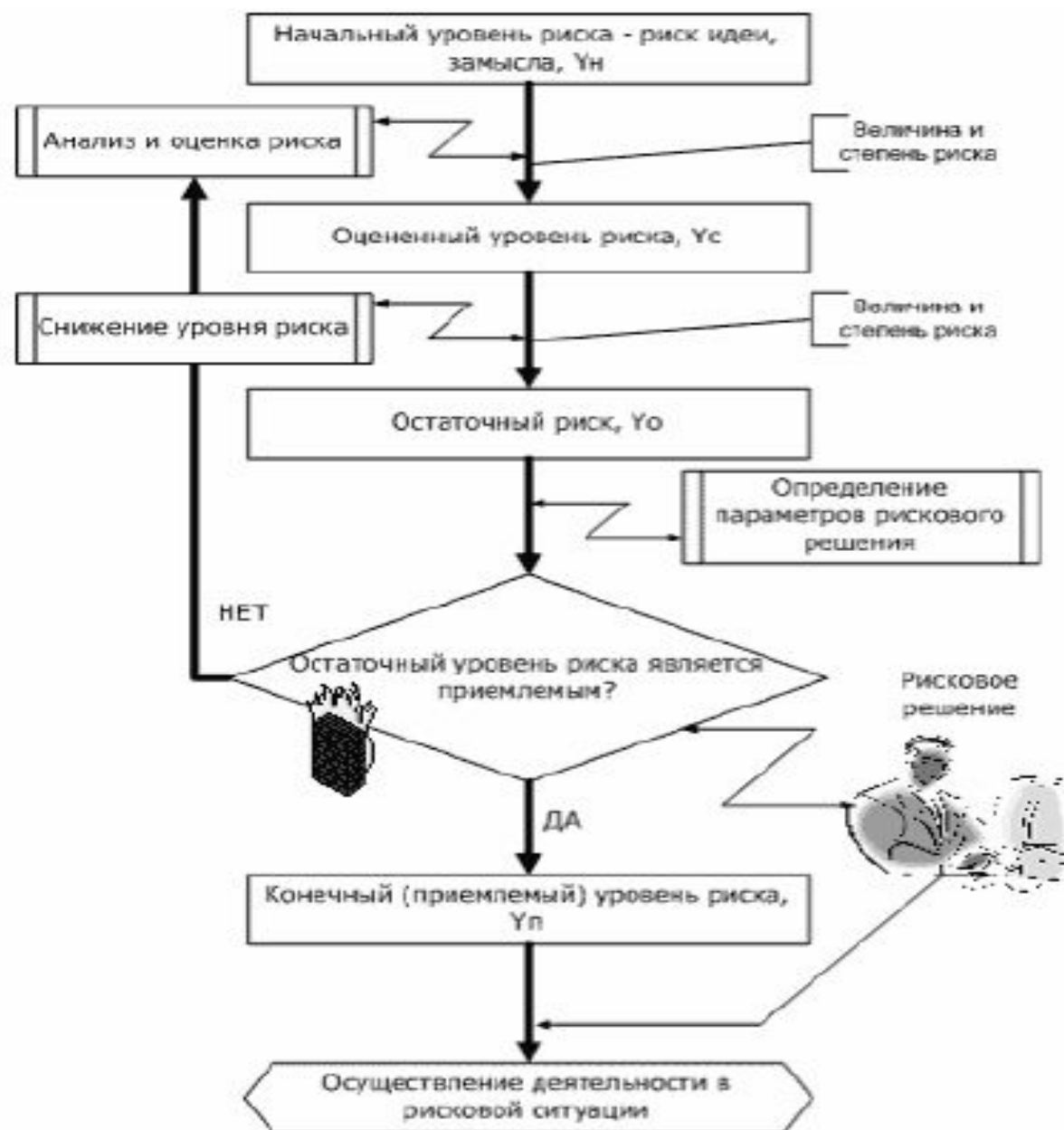
Свойства	Аспекты системы управления риском
Системный характер управления риском	Целостность
	Комплексность
	Способность системы к интеграции новых элементов
Сложная структура системы управления риском	Многофункциональность и универсальность
	Модульность
	Многоуровневость
Высокая результативность системы управления риском	Гибкость
	Адекватность
	эффективность

# Принципы риск-менеджмента

1. Комплексность
2. Непрерывность
3. Интеграция

# Основные 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 всегда существует только одно решение. Возможно, есть и другие.





**Этапы процесса управления риском.**

# Этап 1. Идентификация и анализ риска

Под *идентификацией рисков* понимают выявление рисков, их специфику, обусловленную природой и другими характерными чертами рисков, выделение особенностей их реализации, включая изучение размера экономического ущерба, а также изменение рисков во времени, степень взаимосвязи между ними и изучение факторов, влияющих на них.

Этот процесс подразумевает определение следующих моментов:

- источники неопределенности и риска;
- последствия реализации риска;
- источники информации;
- численное определение риска;
- взаимное влияние рисков друг на друга.

На данном этапе, прежде всего, создается информационная база для реализации дальнейшего процесса управления рисками: сведения о риске и его последствиях, величине экономического ущерба, количественная оценка параметров риска и т. д.

Дополнительно следует отметить, что идентификация и анализ риска не является единовременно выполняемым комплексом действий. Скорее он представляет собой непрерывный процесс, осуществляемый на протяжении всего алгоритма риск-менеджмента



## Этап 2. Анализ альтернатив управления риском

На данном этапе эти методы рассматриваются и анализируются применительно к конкретной ситуации. Т. е. менеджер решает, как можно снизить риск, потери в случае наступления рискованной ситуации, ищет источники покрытия этого ущерба.

Сами по себе методы риск-менеджмента достаточно разнообразны. Это связано с неоднозначностью понятия риска и наличием большого числа критериев их классификации.



Классификация методов управления рисками.

*Дособытийные методы управления рисками* – осуществляемые заблаговременно мероприятия, направленные на изменение существенных параметров риска (вероятность наступления, размеры ущерба). Сюда можно отнести методы трансформации рисков (Risk control, Risk control to stop losses), которые связаны, в основном, с препятствованием реализации риска. Обычно эти методы ассоциируются с проведением превентивных мероприятий.

*Послесобытийные методы управления рисками* – осуществляемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию последствий. Эти методы направлены на формирование финансовых источников, используемых для покрытия ущерба. В основном это методы финансирования риска (Risk financing, Risk financing to pay for losses).

Послесобытийные и дособытийные методы объединяются в общем направлении методов **КОМПЕНСАЦИИ**.

# Этап 3. Методы управления рисками 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.
- 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.

# Метод локализации 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;
- **горизонтальная интеграция** - предполагает объединение с конкурентами; обычно такие ассоциации создаются с целью согласования ценовой политики, разграничению зон хозяйствования, каких-либо совместных действий;
- **вертикальная интеграция** – это объединение организаций, осуществляющих разные виды деятельности для достижения совместных стратегических целей.



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

- **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.
    - Разработка комплекса компенсирующих мероприятий, создания и использования резервов.
  - **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.

#### **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.

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

- **1. личность заемщика** (character) – его репутацию, степень ответственности;
- **2. финансовые возможности** (capacity) – способность погасить взятую ссуду за счет текущих поступлений или средств от реализации активов;
- **3. имущество** (capital) – величина и структура акционерного капитала;
- **4. обеспечение** (collateral) – вид и стоимость активов, предлагаемых в качестве залога;
- **5. общие условия** (conditions) – общее экономическое состояние и другие факторы.

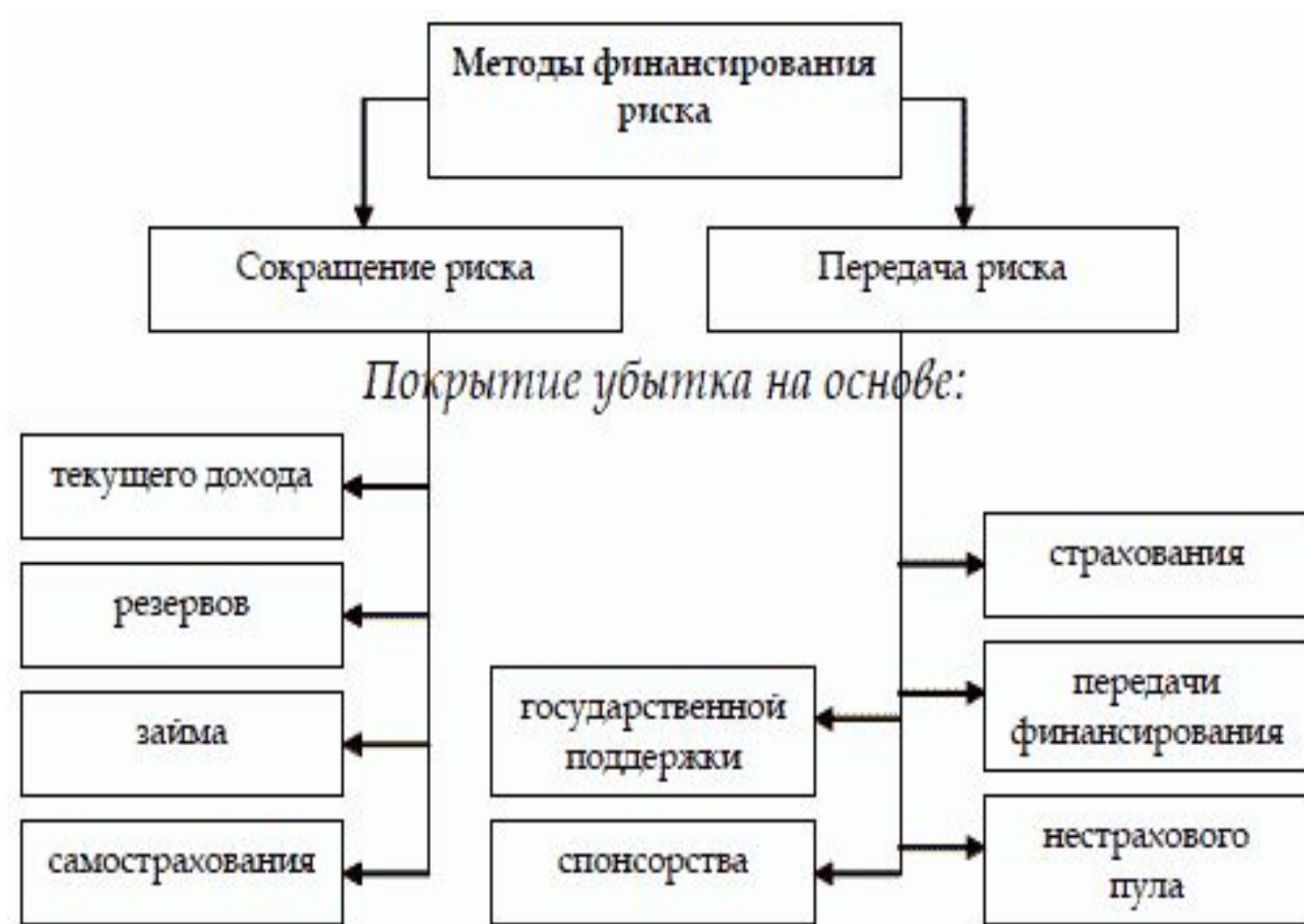
## Методы управления риском

### 1. Методы трансформации рисков

- отказ от риска;
- снижение частоты ущерба или предотвращение убытка;
- уменьшение размера убытков;
- лимитирование;
- разделение риска (дифференциация и дублирование);
- аутсорсинг риска.

### 2. Методы финансирования рисков

- покрытие убытка из текущего дохода;
- покрытие убытка из резервов;
- покрытие убытка за счет использования займа;
- покрытие убытка на основе самострахования;
- покрытие убытка на основе страхования;
- покрытие убытка на основе нестрахового пула;
- покрытие убытка за счет передачи этого финансирования на основе договора;
- покрытие убытка на основе поддержки государственных и/или муниципальных органов;
- покрытие убытка на основе спонсорства.



# 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



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.