

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Автор к.т.н., доцент Седельникова И.М.

«Больше всех рискует тот, кто не рискует»

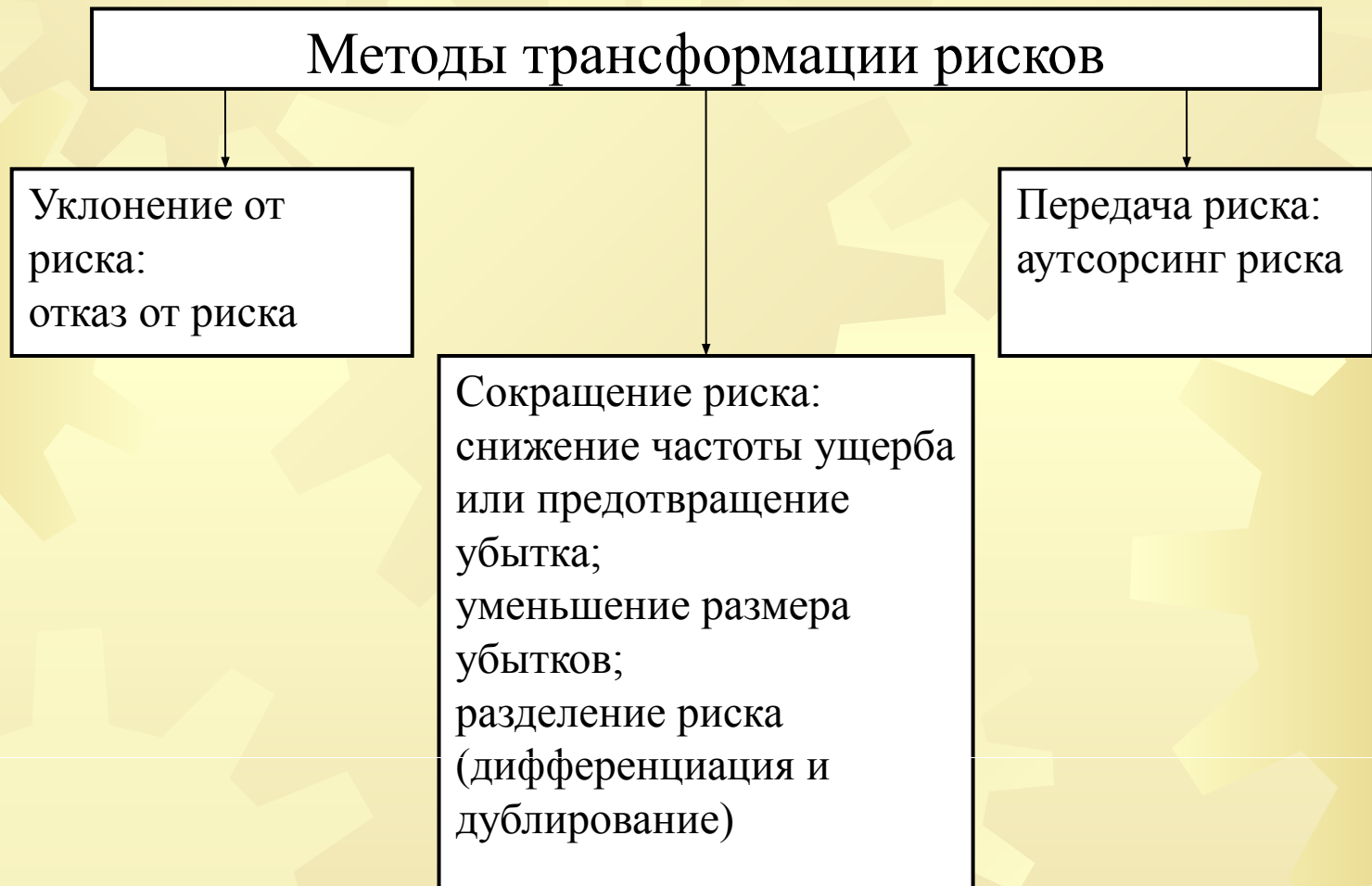
И.А.Бунин

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

К числу наиболее часто встречающихся конкретных методов трансформации рисков (Risk control) относятся следующие:

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

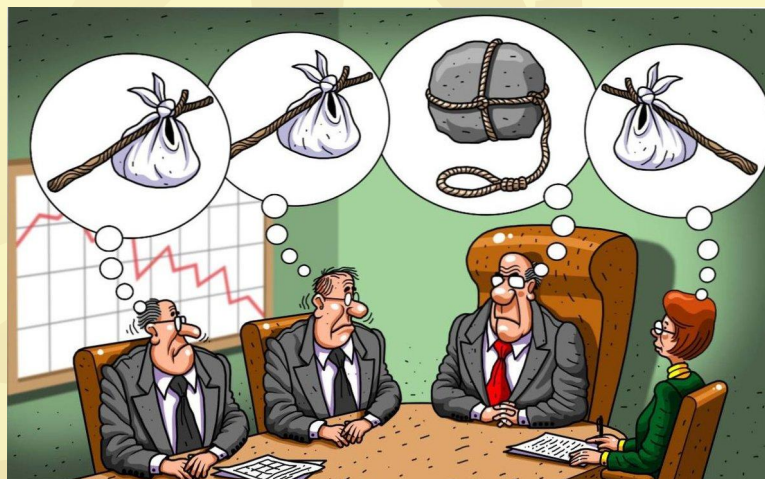
5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ



5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод отказа от риска

В практике работы компании существуют **крупные риски**, уменьшить которые просто невозможно, — это риск банкротства, риск возникновения обвинения в причинении ущерба, риск преждевременной смерти сотрудников и т.п. Даже если такие риски могут быть частично уменьшены, это практически **не снижает опасности последствий их реализации.**



5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод отказа от риска

Поэтому наилучшим методом работы с ними может быть попытка вообще избежать всех возможностей их возникновения, т.е. **уклонение от опасностей** как структурных характеристик соответствующих рисков. В этом и состоит **метод отказа от риска (Risk avoidance)**.



5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод отказа от риска

Применение метода отказа от риска означает, что **причины** возникновения катастрофических для фирмы **убытков ликвидированы**. Поэтому целью и сутью использования данного метода является **создание таких условий, при которых шанс возникновения соответствующих убытков заранее сведён к нулю**.

Примеры использования метода отказа от риска:

- прекращение производства определённой продукции;
- отказ от сферы бизнеса, в которой такие риски присутствуют;
- выбор новых направлений бизнеса, в которых этих рисков нет.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод отказа от риска

Применяя этот метод, компании предпочитают **избегать рисков**, нежели пытаться **получить прибыль** в условиях большей неопределённости. Этот метод является эффективным, когда велики вероятность возникновения убытков (реализации рисков) и возможный размер убытка. Избежание рискованных ситуаций в этом случае является наилучшей и единственной практической альтернативой.



Метод применяется к разным типам рисков (однородным и неоднородным, единичным и массовым), так как независимо от однородности и количества рисков размер возможного ущерба всё равно для фирмы является большим и нежелательным.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка

Суть метода снижения частоты ущерба или предотвращения убытка (Loss prevention) состоит в проведении предупредительных (превентивных) мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятного события.

Данные меры будут влиять на такую характеристику риска, как уязвимость соответствующего объекта или субъекта.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка

Примеры мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения ущерба:

- обучение водителей с учетом требований безопасности;
- стандартизация продуктов и услуг;
- использование в строительстве негорючих материалов;
- проведение учений;
- использование плакатов, предупреждающих о химической опасности, и т.д.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка

Применение метода оправдано в случаях, если:

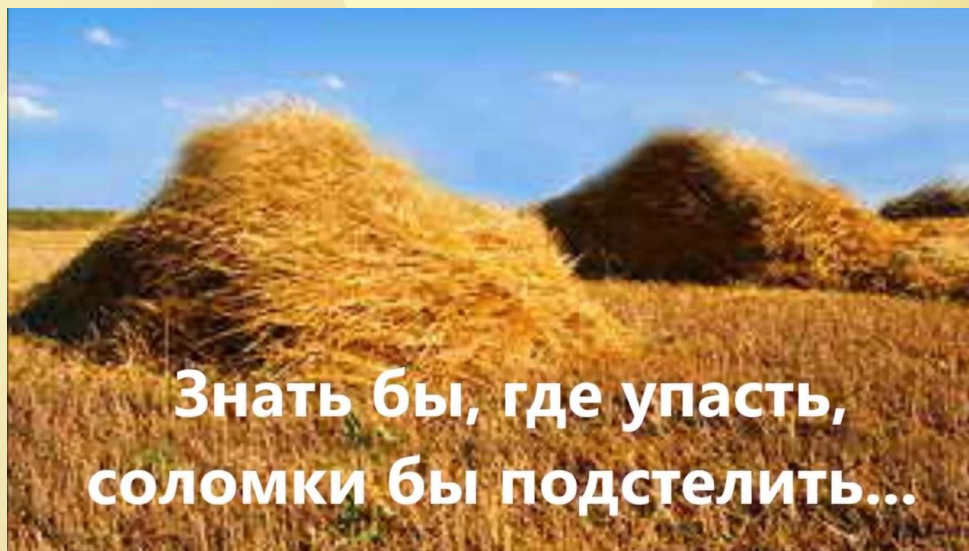
- **вероятность реализации риска**, т.е. вероятность наступления убытка, достаточно **велика** (на её снижение и направлено применение метода);
- **размер возможного ущерба небольшой** (иначе целесообразно использование других методов управления риском).

Риски, к которым применяется данный метод, могут быть как однородными, так и неоднородными, носить массовый характер (массовые риски) или быть единичными.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка

Использование метода связано с разработкой и внедрением программы превентивных мероприятий, выполнение которой должно контролироваться и периодически пересматриваться (с учётом произошедших изменений).



**Знать бы, где упасть,
соломки бы подстелить...**

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка

Применение превентивных мер обоснованно только до тех пор, пока **стоимость их проведения меньше выигрыша**, обусловленного этими мероприятиями.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод уменьшения размера убытков

Несмотря на все усилия по снижению рисков, некоторые убытки, как правило, всё же имеют место.

Для таких рисков может применяться метод **уменьшения размера убытков (Loss reduction)**, суть которого состоит в проведении **превентивных мероприятий**, направленных на **снижение размера возможного ущерба**. Этот метод также приводит к определённой трансформации уязвимости носителя риска.

Таким образом, данный метод и метод **снижения частоты ущерба или предотвращения убытка** являются **взаимодополняющими**.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод уменьшения размера убытков

Примеры превентивных мероприятий, направленных на снижение размера возможного ущерба:

- установление противопожарной или охранной сигнализации;
- использование негорючих материалов в строительстве;
- проектирование зданий с учётом сейсмичности местности;
- обеспечение пассивной безопасности при проектировании автомобилей и т.п.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод уменьшения размера убытков

Применение метода оправдано в случаях, когда:

- размер возможного ущерба большой;
- вероятность реализации риска, т.е. вероятность наступления убытка, невелика.

При этом данный метод, подобно предыдущему, может использоваться для различных типов рисков.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод разделения риска

Сущность метода разделения риска (Segregation of exposures) состоит в создании такой ситуации на фирме, при которой **ни один отдельный случай реализации риска (возникновения ущерба) не приводит к серии новых убытков.**

Это достигается за счёт изменения подверженности риску, т.е. количественной характеристики носителя (носителей) риска, которому может быть нанесен ущерб.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод разделения риска

Практическое использование этого метода управления риском на уровне фирмы возможно в двух формах:

- 1) дифференциация (отделение) рисков (Risk separation);
- 2) дублирование наиболее значимых объектов, подверженных риску (Duplication).

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод разделения риска

1) дифференциация предполагает **пространственное разделение источников возникновения убытков или объектов, которым может быть нанесён ущерб.**

Примеры:

- выделение разных производственных площадок (продукция выпускается не в одном большом цехе, а в двух, меньших по размеру, расположенных на отдалённых друг от друга площадках), так что авария, произошедшая на одной площадке, не повлияет на возникновение ущерба на другой;
- установка специальных дверей и перегородок в больших помещениях с целью воспрепятствовать распространению пожара.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод разделения риска

2) дублирование наиболее значимых объектов, подверженных риску

Таковыми объектами могут быть документация или иная информация, виды деятельности фирмы, оборудование, являющееся ключевым для систем жизнеобеспечения предприятий или для продолжения операций, запасы полуфабрикатов и/или готовой продукции.

На уровне конкретных мер такой подход будет представлять собой хранение копий важных документов в особо защищённых местах, создание дублирующих друг друга производственных участков, дополнительных складов, которые расположены в отдалении от основных, и т.п.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод разделения риска

2) дублирование наиболее значимых объектов, подверженных риску

Данный метод применим к любым видам рисков, если только для них возможно разделение риска.



5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод аутсорсинга риска

При использовании метода аутсорсинга риска (Risk outsourcing) ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий возлагается на стороннюю организацию. При этом чаще всего передача ответственности осуществляется на основе договора.

Примеры:

- использование услуг охранной фирмы;
- введение внешнего антикризисного управления;
- наличие внешнего ответственного исполнителя работ в течение установленного гарантийного срока;
- страхование и т.д.



5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Метод аутсорсинга риска

Метод может быть использован только в том случае, если возможно чётко **определить опасности**, однозначно **выделить соответствующие подверженности риску**, достаточно жёстко **контролировать факторы**, влияющие на уязвимость, и иметь **эффективные механизмы передачи ответственности**.

В силу этих свойств рисков, к которым может быть применён метод, измерение таких рисков представляется более простым делом, чем для методов, рассмотренных выше.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Методы финансирования рисков

Наиболее часто используемые методы финансирования риска (Risk financing):

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

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

МЕТОДЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ РИСКА



5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Международный стандарт ISO 31000 является стандартом по управлению рисками.

В конце 2009 г. Международной организацией по стандартизации была опубликована новая серия стандартов **ISO 31000:2009 «Risk management. Principles and guidelines»** («Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания»). В её рамках были определены принципы, рекомендации и порядок использования методов управления рисками.

Основная цель документа — помощь предприятиям в грамотном управлении рисками.

The logo for ISO 31000:2009, featuring the text 'ISO' in a large, bold, blue serif font above '31000:2009' in a smaller, bold, blue sans-serif font, all contained within a white rectangular box.

ISO
31000:2009

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Новый документ **ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines»** («Менеджмент рисков. Руководящие указания») представляет собой чёткое, краткое и понятное руководство, которое поможет организациям использовать принципы управления рисками для улучшения деятельности по планированию и принятию более эффективных решений.



International
Organization for
Standardization

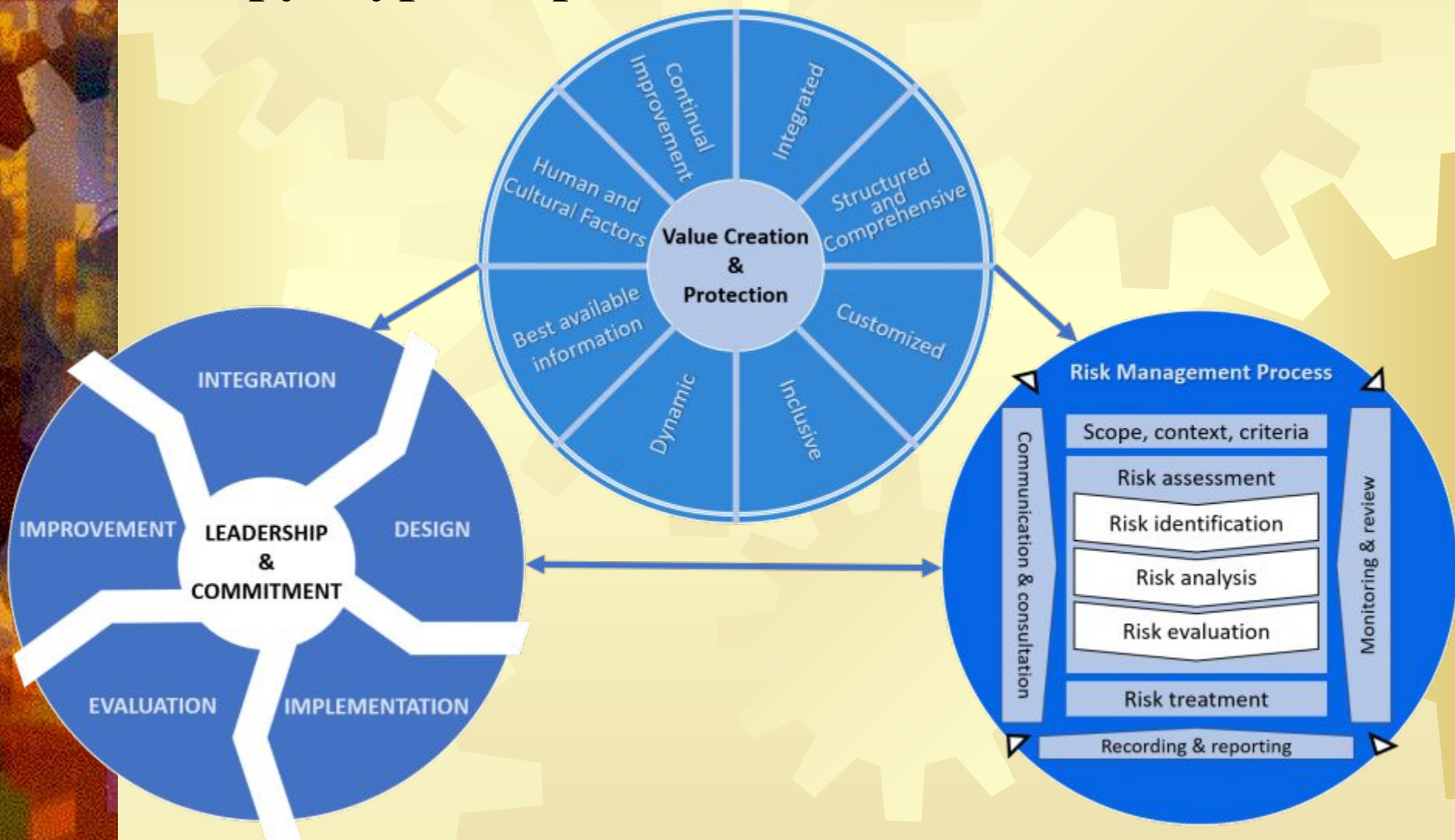
5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Риск-менеджмент – скоординированные действия для того, чтобы направлять и контролировать организацию в отношении рисков.

Цель риск-менеджмента заключается в создании и защите стоимости. Он способствует нововведениям, улучшению показателей и достижению целей.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Управление рисками основано на принципах, структуре и процессе.



5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

1) Принципы риск-менеджмента

Риск-менеджмент:

- интегрированный;
- структурированный и сложный;
- адаптированный;
- всесторонний;
- динамичный.

Риск-менеджмент основан на:

- всей доступной информации;
- человеческом и культурном факторах;
- постоянном улучшении.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

2) Структура риск-менеджмента предназначена для оказания содействия организации во **внедрении риск-менеджмента во все сферы её деятельности.**

Эффективность риск-менеджмента будет зависеть от его **интеграции** в систему управления и все виды деятельности организации, включая **принятие решений.** Этот процесс требует поддержки высшего руководства (**лидерство и ответственность**).

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

2) Структура риск-менеджмента

Разработка структуры включает в себя:

- интеграцию;
- проектирование;
- реализацию;
- оценку;
- совершенствование риск-менеджмента в организации.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

3) Процесс управления рисками должен быть неотъемлемой частью менеджмента и принятия решений и должен быть интегрирован в структуру, деятельность и процессы организации.

Он может применяться на стратегическом, операционном, программном или проектном уровнях.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

3) Процесс управления рисками

Обмен информацией и консультирование

Цель — содействие заинтересованным сторонам в понимании риска, создании основы для принятия решений и идентификация причин, по которым необходимы определённые действия.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

3) Процесс управления рисками

Определение области применения, контекста и критериев

Цель – адаптация процесса управления рисками, обеспечивающая эффективность оценки риска и соответствующее воздействие на риск.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

3) Процесс управления рисками

Оценка риска — совокупный процесс идентификации, анализа и оценивания риска.

Цель идентификации риска — поиск, определение и описание рисков, которые могут помешать организации в достижении целей.

Цель анализа риска — понимание характера риска и его особенностей, в том числе уровня риска.

Цель оценивания риска — определение его значимости.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

3) Процесс управления рисками

Воздействие на риск

Цель — выбор и применение вариантов воздействия на риск.

Выбор наиболее подходящего варианта включает сопоставление затрат, усилий и недостатков реализации выбранного способа воздействия с выгодами благодаря достижению целей воздействия на риск.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

3) Процесс управления рисками

Мониторинг и проверка

Цель — обеспечение и повышение качества и эффективности разработки, реализации и результатов риск-менеджмента.

Мониторинг и проверка должны проводиться на всех этапах процесса. Они включают планирование, сбор и анализ информации, документирование результатов и предоставление обратной связи.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

3) Процесс управления рисками

Документирование и отчётность

Процесс управления рисками и его результаты должны документироваться и предоставляться в отчётности с помощью соответствующих механизмов.