



Тема 5. Методы управления рисками

Управление рисками – последняя стадия в технологии риск-менеджмента; включает в себя:

- выбор стратегии и тактики управления риском;
- определение средств, приемов и методов управления рисками;
- разработку программы по снижению степени риска.

Цель управления – довести проанализированный и оцененный риск до конечного (приемлемого) уровня.



Подходы к управлению риском

- Концепция нулевого риска
- Концепция минимизации риска
- Концепция приемлемого риска
- Концепция баланса между риском и доходностью



Классификации методов управления рисками

- I. Методы трансформации рисков
- II. Методы финансирования рисков
- III. Методы уклонения от риска
- IV. Методы компенсации риска



I. Методы трансформации рисков

1.1. Метод отказа от риска

- создание условий, при которых шанс возникновения соответствующих убытков заранее ликвидирован.

Примеры - прекращение производства определенной продукции; отказ от сферы бизнеса.

Использование:

- большая вероятность убытков;
- большой возможный размер убытка.



I. Методы трансформации рисков

1.2. Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка

- проведение предупредительных мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятного события.

Примеры - обучение персонала с учетом требований безопасности, стандартизация продуктов и услуг, использование негорючих материалов, проведение учений

Использование:

- вероятность реализации риска велика;
- размер возможного ущерба небольшой.



I. Методы трансформации рисков

1.3. Метод уменьшения размера убытков

Примеры - установка противопожарной или охранной сигнализации, использование негорючих материалов в строительстве и т.п..

Использование:

- размер возможного ущерба большой;
- вероятность убытка невелика.



I. Методы трансформации рисков

1.4. Метод разделения риска

- создание условий, при которых ни один отдельный случай реализации риска не приводит к серии новых убытков.

Примеры

- 1) *дифференциация (отделение) рисков* - выделение разных производственных площадок; установка противопожарных дверей и перегородок.
- 2) *дублирование ключевых объектов* – документации, информации, оборудования.



I. Методы трансформации рисков

1.5. Метод аутсорсинга риска

- ответственность возлагается на стороннюю организацию на основе договора.

Примеры - использование услуг охранной фирмы, внешнее кризисное управление, клининг.

Достоинства:

- экономия на издержках;
- концентрация ресурсов на основной деятельности.



I. Методы трансформации рисков

1.6. Метод локализации риска

- применяется исключительно редко – когда можно четко идентифицировать источники риска.
- наиболее опасные участки производственного процесса локализуются, и над ними устанавливается контроль.

Примеры - метод используют крупные компании для внедрения инновационных проектов, освоения новых видов продукции и т. д.



I. Методы трансформации рисков

1.7. Диссипация (рассеивание) риска

- распределение риска между стратегическими партнерами.

Примеры - создание акционерных обществ, финансово-промышленных групп. Предприятия могут вступать в консорциумы, ассоциации, концерны.



II. Методы финансирования рисков



Рис. 5.1 Классификация методов финансирования рисков

II. Методы финансирования рисков

2.1. Покрытие убытка из текущего дохода

- ❖ покрытие ущерба осуществляется по мере его возникновения за счет текущих денежных потоков компании.

Использование:

- величина убытков небольшая;
- возмещение ущерба существенно не искажает денежных потоков организации.



II. Методы финансирования рисков

2.2. Покрытие убытка из резервов

- ❖ Текущий ущерб покрывается за счет средств резервных фондов.

Обоснованность размера резервов:

- слишком маленькие резервы не позволят защититься от рисков;
- слишком большие - неоправданно отвлекут значительные финансовые средства от основной сферы деятельности организации.



II. Методы финансирования рисков

2.3. Покрытие убытка за счет займа

- ❖ Применяется в случае, если фирма может рассчитывать на получение займа (кредита) на покрытие убытка.



II. Методы финансирования рисков

2.4. Покрытие убытка на основе самострахования

- ❖ Реализуется в рамках собственной фирмы или ФПГ через создание кэптивных страховых компаний.

Кэптивные страховые организации - входят в группу нестраховых организаций и страхуют риски всей группы или компании («ЖАСО», «СОГАЗ» и др.).

Использование:

- целесообразно, когда компании сталкиваются с большим числом однородных рисков .



II. Методы финансирования рисков

2.5. Покрытие убытка на основе страхования

- ❖ Передача ответственности за возмещение возможного ущерба страховой компании.

Использование:

- если вероятность реализации риска невысока, но размер возможного ущерба достаточно большой.
- для больших совокупностей рисков, если вероятность появления ущерба высока, но размер возможного ущерба небольшой.
- при наличии катастрофических рисков.



II. Методы финансирования рисков

2.6. Покрытие убытка на основе нестрахового пула

- ❖ создание участниками финансово-промышленной группы или объединения предпринимателей специальных фондов взаимопомощи

Пример - «Турпомощь»



II. Методы финансирования рисков

2.7. Покрытие убытка на основе поддержки государственных или муниципальных органов

Примеры:

- *специфические риски* - внешнеэкономической деятельности; государственные гарантии для крупных инвестиционных проектов:
- *высокие социальные риски* - массовые разрушения в результате стихийного бедствия



II. Методы финансирования рисков

2.8. Покрытие убытка на основе спонсорства

- ❖ снижение участия самой фирмы в возмещении ущерба за счет софинансирования риска спонсором.

Использование:

- после того, как размер убытков станет известен и будет ясно, что для носителя риска они непосильны.



III. Методы уклонения от риска

- 3.1. Отказ от осуществления коммерческих операций, чрезмерным уровнем риска.
- 3.2. Отказ от использования в больших объемах заемного капитала.
- 3.3. Отказ от услуг не надежных партнеров.
- 3.4. Отказ от инновационных и рискованных проектов.



IV. Методы компенсации риска

- 4.1. Стратегическое планирование.
- 4.2. Прогнозирование экономической обстановки.
- 4.3. Активный целенаправленный маркетинг.
- 4.4. Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды.
- 4.5. Обеспечение компенсации потерь за счет системы штрафных санкций в договорах.
- 4.6. Сокращение перечня форс-мажорных обстоятельств в контрактах с партнерами.
- 4.7. Получение от партнеров дополнительной премии за риск.



Этапы управления риском

Этап 1. Идентификация и анализ риска

Этап 2. Анализ альтернативных методов управления риском

Этап 3. Выбор методов управления риском

Этап 4. Исполнение выбранного метода управления риском

Этап 5. Мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском



Этап 1. Идентификация и анализ риска

Риск-менеджер должен знать ответы на вопросы:

- В чем источники неопределенности и риска?
- С какими ситуациями и негативными последствиями предстоит столкнуться вследствие реализации риска?
- Из каких источников следует получить информацию?
- Каким образом можно численно оценить риск?
- Как различные риски влияют друг на друга?



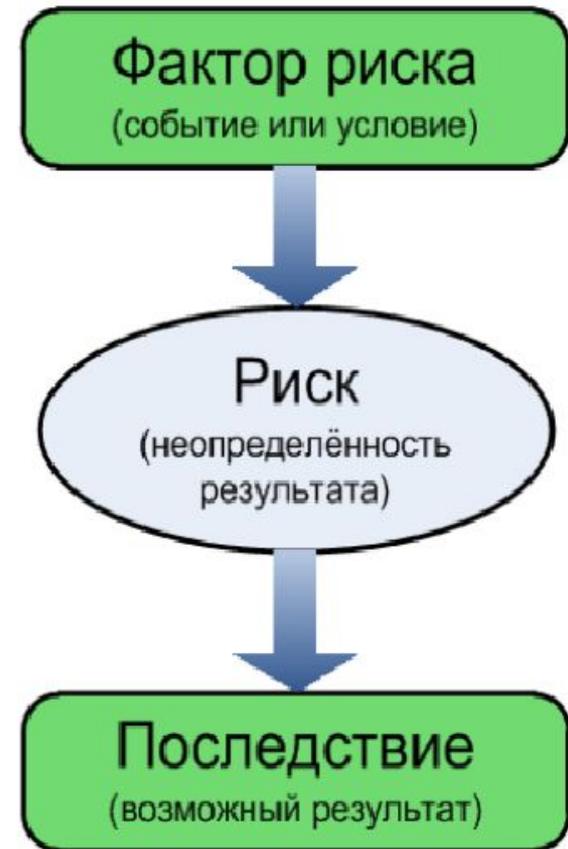
Идентификация рисков

Идентификация - выявление рисков и документальное оформление их характеристик

Результат идентификации – реестр рисков

Принципы идентификации рисков:

- раннее выявление рисков
- всесторонний анализ угроз и учет благоприятных возможностей
- регулярность и непрерывность
- точность и полнота описания риска
- объективность



Этап 2. Анализ альтернативных методов управления риском

Риск-менеджер должен знать ответы на вопросы:

- Как можно снизить риск за счет подходящих превентивных мероприятий?
- Как можно снизить экономический ущерб от реализации риска?
- За счет каких источников можно будет покрыть ущерб в случае его возникновения?



Этап 3. Выбор методов управления риском

Риск-менеджер должен знать ответы на вопросы:

- **Какие методы управления риском будут наиболее эффективны при данных бюджетных и иных ограничениях?**
- **Как изменится совокупный риск при реализации выбранных методов управления риском?**
- **Какие экономические, технические, социальные и иные критерии необходимо учитывать при выборе метода управления риском.**



Реестр рисков

- Чёткое описание риска
- Определение факторов риска
- Качественное описание последствий реализации риска (сценариев развития событий)
- Оценка вероятности реализации риска
- Оценка влияния реализации риска на цели проекта (сроки, стоимость, качество, денежный поток и пр.)
- Оценка влияния риска на другие риски
- Ответственное лицо/подразделение
- Рекомендации по управлению риском
- Примечания, источники информации и пр.

Этап 4. Исполнение выбранного метода управления риском

Риск-менеджер должен знать ответы на вопросы:

- Какие мероприятия необходимо реализовать?
- В какие сроки это должно произойти?
- Какие ресурсы и в каком объеме могут быть потрачены на осуществление данных мер?
- Кто несет ответственность за исполнение принятых решений и контроль за их реализацией?



Этап 5. Мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском

Риск-менеджер должен знать ответы на вопросы:

- Следует ли считать систему управления риском эффективной? Как проявлялись ее узкие места?
- Какие факторы повлияли на реализацию рисков? Следует ли внести изменения в систему управления риском?
- Все ли мероприятия сыграли свою роль в защите от неблагоприятных событий? Не следует ли заменить какие-либо меры более эффективными?
- Была ли система принятия решений относительно управления риском достаточно гибкой?



Результаты этапов управления риском:

- ❖ оценка эффективности проведенных мероприятий;
- ❖ адаптация системы управления риском к изменению условий окружающей среды;
- ❖ замена неэффективных мероприятий более эффективными;
- ❖ внесение изменений в программу управления риском.





Тема 5. Методы управления рисками