
Лекция 3

ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Понятие и основные этапы идентификации
2. Классификатор рисков
3. Источники информации для идентификации рисков
4. Методы идентификации рисков
5. Инструменты идентификации рисков

Задание на повторение пройденного материала

1. Можно ли риск в деятельности хозяйствующего субъекта свести к нулю? Почему?
2. Как связаны между собой информация и неопределенность?
3. Для современных условий характерен фрагментарный или интегральный подход к управлению рисками?
4. Назовите основные этапы управления рисками.

1. Понятие и основные этапы идентификации

Риски, связанные с деятельностью предприятия, объективно неизбежны, поэтому первое условие эффективного управления ими – умение их идентифицировать.

Идентификация рисков заключается в систематическом выявлении и изучении рисков, которые характерны для данного предприятия, их источников, субъектов и объектов

Основной целью идентификации рисков

является составление полного перечня рисков, угрожающих бизнесу фирмы, жизни и здоровью ее сотрудников, имущественным интересам владельцев/акционеров, обязательствам, возникающим в процессе взаимоотношений с клиентами и другими контрагентами, правам третьих лиц и т.п.

Задачи идентификации рисков:

- выявление всего спектра рисков, присущих деятельности организации;
 - описание рисков;
 - классификация и группировка рисков.
-

Для идентификации рисков хозяйственной организации профессиональный риск-менеджер должен:

- ◆ хорошо владеть методами и инструментами идентификации рисков;
- ◆ уметь применить теоретические классификации рисков к конкретным условиям данной организации;
- ◆ владеть методиками сбора, фиксирования, обработки и представления разнообразной информации;
- ◆ владеть методиками проверки величины фактических потерь, которые понесла организация в прошлом и оценки величины потенциальных потерь, которые она может понести в будущем;
- ◆ уметь составить четкий отчет о проведенном исследовании;
- ◆ уметь кратко и внятно представить полученные результаты высшему руководству организации.

Причинно-следственная связь между основными составляющими идентификации рисков



Этапы идентификации рисков:

1. Выявление и анализ причин рисков
2. Выявление факторов рисков предприятия
3. Определение экспозиции рисков, т.е. тех ресурсов и видов деятельности, на которые воздействует тот или иной фактор риска и оценка степени их уязвимости.
4. Выявление основных видов риска для конкретного предприятия
5. Анализ негативных последствий воздействия выявленных событий на эффективность операций организации
6. Определение всего спектра рисков, присущих деятельности организации на данном этапе развития, их описание и группировка.
7. Определение, если возможно, временной последовательности возникновения различных видов рисков и построение профиля рисков.

2. Классификатор рисков

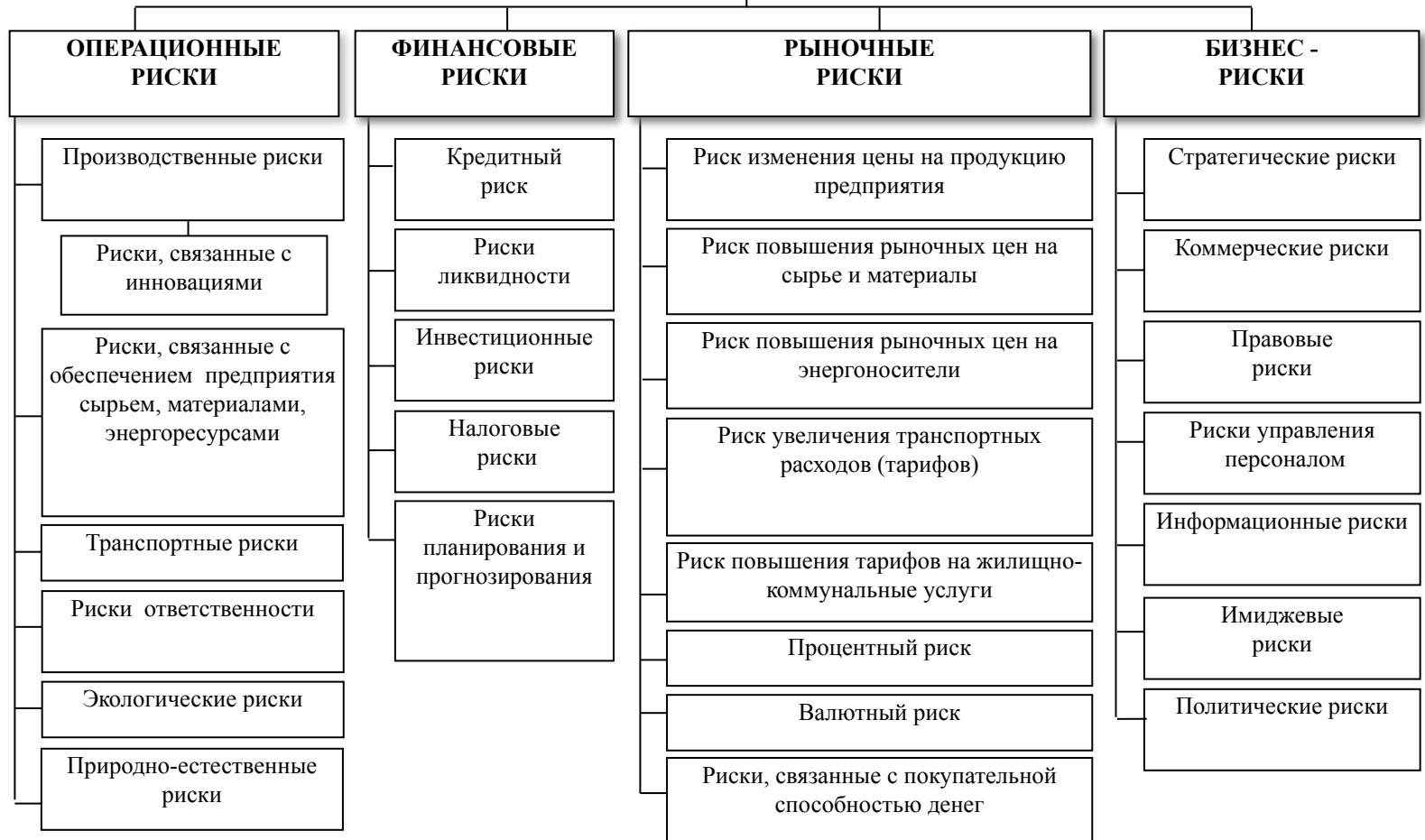
Методической базой процесса идентификации рисков является классификация рисков. Научно обоснованная классификация риска позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе, создает возможность для эффективного применения соответствующих методов управления риском, поскольку каждому риску соответствует своя система приемов управления.

При рассмотрении рисков промышленной компании можно выделить **четыре основные** категории рисков: операционные, финансовые, общекорпоративные и рыночные, что связано с выделением 4 видов деятельности предприятия.

Виды деятельности, где возможно возникновение рисков:

Операционная	производство продукции снабжение управление запасами складирование транспортировка
Финансовая	инвестирование управление оборотными активами управление собственным капиталом управление заемным капиталом
Рыночная	валютные операции краткосрочные финансовые сложения закупка сырья, энергоресурсов
Общекорпоративная	стратегическое управление правовая деятельность коммерческая деятельность управление информацией управление персоналом

Риски предприятия



Операционные риски

Операционные риски – риски прямого или косвенного ущерба компании в результате неадекватных или не сработавших должным образом бизнес-процессов, систем или человеческого фактора, а также наступления событий катастрофического характера, связанных с основной производственной деятельностью предприятия, т.е. риски, связанные с производственной деятельностью и ее обеспечением.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

Производственные риски

Риск перерывов в производственной деятельности

Риск изменения качества продукции

Риски, связанные с модернизацией производства

Риск снижения производительности и труда

Риск увеличения себестоимости продукции

Риск невыполнения спецификаций клиентов

Технические риски

Риск физического износа оборудования

Риск морального износа оборудования

Риск сбоев и поломок ключевого оборудования

Риск повреждения имущества в результате техногенных катастроф

Риск отсутствия резерва мощности

Низкий технологический уровень производства

Снабженческие риски

Риск не соблюдения сроков поставки

Риск не соблюдения объемов поставки

Риск не соблюдения качества поставки

Риск банкротства поставщиков

Риск ужесточения условий снабжения

Транспортные риски

Удаленность транспортных узлов

Риск гибели и кражи продукции при перевозках

Риск не выполнения графиков поставок

Риск потери качества товара при транспортировке

Риски ответственности

Ответственность перед третьими лицами

Ответственность товаропроизводителя

Ответственность руководства

Ответственность фрахтователя

Экологические риски

Выбросы в атмосферу и сбросы в воду

Близость населенного пункта

Вредность производства

Повышение уровня ответственности за загрязнение

Ужесточение экологических требований

Непредвидимые экологические и техногенные катастрофы

Карта операционных рисков предприятия

Финансовые риски

Финансовые риски – риски, связанные с финансовой деятельностью предприятия. В качестве основных бизнес-процессов, определяющих классификацию финансовых рисков выделены:

- привлечение финансирования;
- финансирование оборотного капитала;
- финансирование инвестиций;
- сбор дебиторской задолженности;
- бухгалтерский и налоговый учет;
- обслуживание займов;
- размещение свободных денежных средств;
- распределение прибыли.

**ФИНАНСОВЫЕ
РИСКИ**

Кредитный риск

Риск замещения

Дефолт банка-контрагента

Дефолт поставщика

Дефолт страховщика

Расчетный риск

**Риски
ликвидности**

Риск досрочного предъявления обязательств

Дефицит ликвидности ввиду ограничения в финансировании

Нерациональное сочетание между краткосрочными и долгосрочными источниками средств

Высокий уровень кредиторской задолженности

Излишний объем текущих активов

Достаточность средств для покрытия обязательств

**Инвестиционные
риски**

Достаточность средств для финансирования проектов

Риск надежности партнеров по проектам

Риски финансовых вложений

Риск несвоевременного завершения строительства

Риск низкого качества работ и объекта

Налоговые риски

Неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве

Ошибки в ведении бухгалтерского и налогового учета

Спорная трактовка налогового законодательства

Ограничения в трансфертном ценообразовании

Несоблюдение сроков уплаты налогов

**Риски
планирования**

Адекватность модели планирования

Превышение текущих расходов над бюджетными

Неисполнение бюджета по доходам

Эффективность стратегического планирования

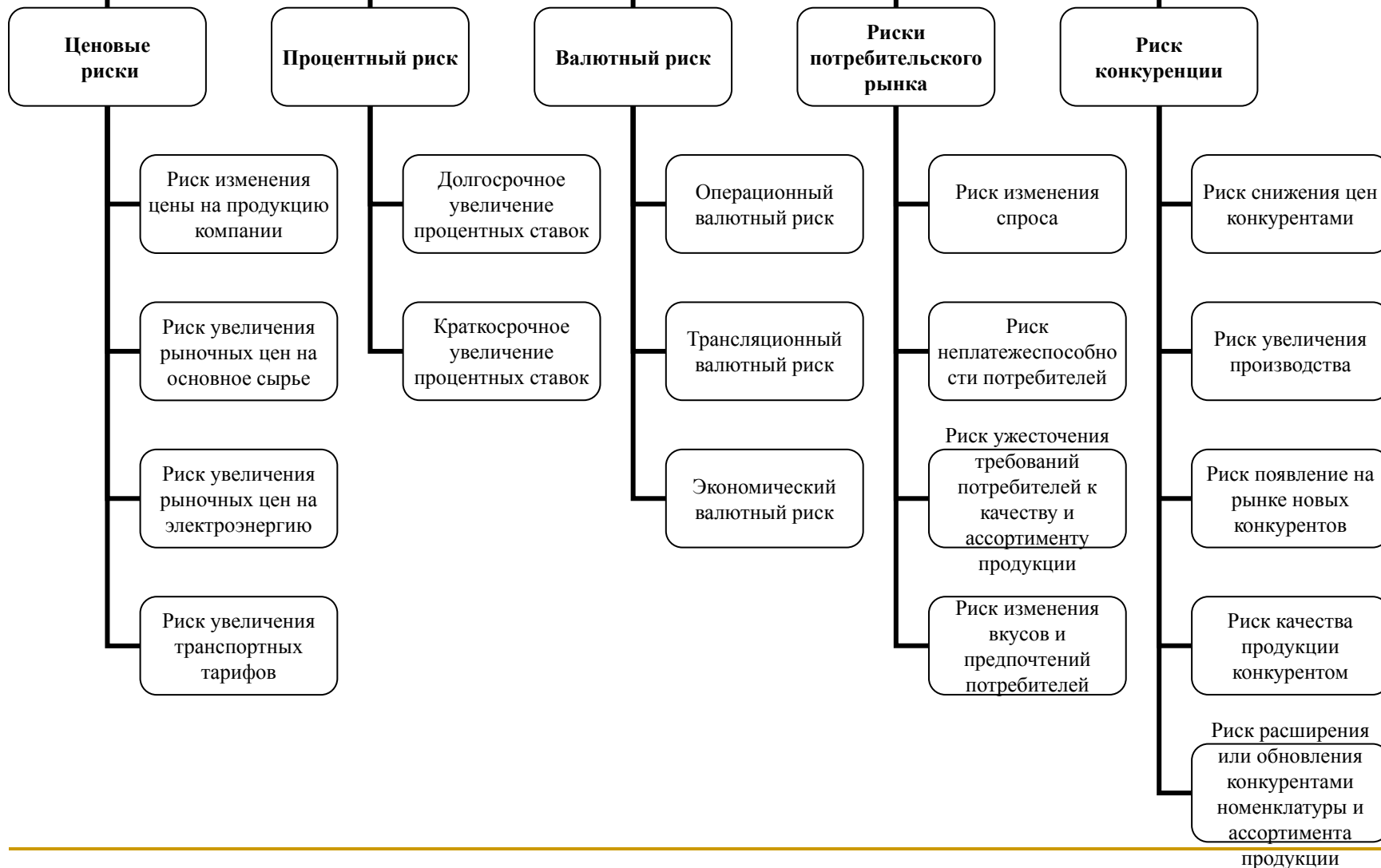
Карта финансовых рисков предприятия

Рыночные риски

Рыночные риски – риски, связанные с колебаниями рыночных факторов, таких как цен на сырье и готовую продукцию, процентных ставок и валютных курсов.

Группировка рыночных рисков не связана непосредственно с бизнес-процессами компании, а связана с производством продукции или использованием в процессе производства товаров, продукции или услуг, ценообразование на которые осуществляется на свободных рынках.

РЫНОЧНЫЕ РИСКИ



Карта рыночных рисков предприятия

Общекорпоративные риски

Общекорпоративные риски - риски, связанные с управлением предприятием, как коммерческой структуры, включают коммерческие, стратегические, правовые и прочие риски.

Можно сказать, что эти риски относятся к «вспомогательным» или «сервисным» бизнес-процессам, которые непосредственно не создают добавочную стоимость, но необходимы для нормальной работы предприятия.

БИЗНЕС-РИСКИ

Стратегические риски

- Риск правильности выбора общей корпоративной стратегии
- Риск адекватности организационной структуры
- Риск ухудшения конъюнктуры рынков
- Риск слияния и поглощения
- Риск изменения структуры спроса в долгосрочном периоде
- Риск взаимоотношения с акционерами/инвесторами

Коммерческие риски

- Риск вступления в долгосрочные контракты
- Риск неисполнения обязательств по действующим контрактам
- Риск неэффективной стратегии продаж
- Риск отказа покупателя от оплаты продукции
- Риск нарушение условий контракта
- Риск банкротства или ликвидация покупателя

Правовые риски

- Риск изменения законодательства
- Юридическое обеспечение контрактов
- Защита интересов компании в суде
- Арест/конфискация активов

Риски персонала

- Трудности с набором квалифицированной рабочей силы
- Потеря ключевого персонала
- Не адекватность системы мотивации
- Злоупотребления и мошенничество
- Угроза забастовок
- Квалификация кадров
- Социальная инфраструктура

Информационные риски

- Информационное обеспечение принятия решений
- Несанкционированное использование информации
- Потеря существенных баз данных и пр. важной информации

Политические риски

- Экспроприация/ национализация
- Экспортно-импортные ограничения
- Реформы естественных монополий
- Существенные изменения инвестиционного климата
- Война, беспорядки, гражданские волнения

Карта общекорпоративных рисков предприятия

3. Источники информации для идентификации рисков

Источники информации могут быть объединены в группы:

- статистическая информация
- учетные данные
- нормативные данные
- интуитивная информация, основанная на опыте и знаниях специалистов
- предметные описания.

Все источники информации для идентификации рисков могут быть классифицированы:

- внутренние и внешние;
- разовые и постоянные;
- полученные легальным и нелегальным путем;
- полученные с магнитных носителей, с документов, от партнеров, приобретенные за плату, от осведомителей, агентов и т.д.;
- достоверные и сомнительные.

Внутренние источники информации:

- каталог факторов риска и рисков ситуаций;
- личный опыт руководителей предприятия и специалистов группы оценки и управления риском;
- материалы ревизий, аудита, проверок налоговой службы, лабораторного и врачебно-санитарного контроля, объяснительных и докладных записок, совещаний, переписки, получаемые в результате личных контактов;
- бухгалтерский учет и отчетность;
- статистические данные;
- документация;
- материалы маркетинговых исследований о состоянии рынка;
- схемы денежных, ресурсных и информационных потоков;
- организационная схема и схема принятия решений в изучаемой фирме;
- опросы, инспекции, экспертизы;
- прогнозная информация и т. д.

Основными внешними источниками информации, необходимой для идентификации рисков, являются:

1. Государственные органы власти
 2. Саморегулируемые организации участников рынков
 3. Биржевая информация
 4. Банки
 5. Контрагенты и конкуренты
 6. Пресса общая деловая, отраслевая и специальная рисковая
 7. Справочники, словари и базы данных
 8. Агентурные методы
 9. Информационно-рейтинговые бюро самого разного профиля
 10. Прочие источники: консультанты, эксперты, ярмарки, салоны, профессиональные совещания; отраслевые конференции и т. п.
-

Интернет как средство получения информации

Предприятие должно рассматривать Интернет как *общедоступный информационный и коммуникационный ресурс.*

Интернет предоставляет следующие возможности:

- *проводить маркетинговые исследования рынка;*
- *проникать в новые сферы бизнеса раньше других;*
- *создавать базы данных для пользователей, куда можно помещать ответы на наиболее часто задаваемые вопросы, тем самым используя базы данных как средство маркетинга;*
- *использование электронной почты в Интернет.*
- *списки рассылки дают возможность пользователю послать письмо в адрес группового псевдонима.*
- *предприниматели имеют возможность присоединиться к различным спискам рассылки, чтобы постоянно быть в курсе обсуждаемых вопросов, относящихся к сфере их деятельности;*
- *производители и их клиенты благодаря Интернет могут общаться на равных и осуществлять сделки в среде виртуального пространства.*
- *возможность получения бесплатной информации.*

Информация, необходимая для выявления рисков, может быть оценена с количественной, смысловой и ценностной точек зрения.

Количество информации должно быть **достаточным** для оценки риска. **Ее смысловое выражение** должно быть **доступным и применимым** для управления рисками, а **ценность** состоит в том, что она должна способствовать **достижению поставленной цели**.

4. Методы идентификации рисков



Система идентификации рисков

Методы идентификации рисков

Группа методов идентификации	Характеристика методов	Используемые методы идентификации	Возможность применения для выявления рисков
Методы анализа имеющейся информации.	Базируются на обработке и изучении имеющихся массивов информации (в основном документов) с целью анализа деятельности в прошлые периоды.	Анализ финансовой и статистической отчетности, анализ управленческой отчетности, анализ структурных и потоковых карт и диаграмм.	Исследование информации, касающейся состояния оборудования, технологии, персонала, системы управления, условий контрактов с партнерами и их соблюдения.
Методы сбора новой информации.	Предполагают проведение исследований по сбору информации, касающейся возможных проблем в будущем.	Анкетирование, интервьюирование, физические осмотры и наблюдения за процессами производства, прямая инспекция.	Прогнозирование возможности возникновения сбоев в потоках вследствие неблагоприятных воздействий факторов внешней и внутренней среды.
Методы моделирования	Основываются на исследовании моделей различных процессов и выявления мест возможного возникновения рисков	Моделирование и анализ внешней среды организации, моделирование спроса, моделирование функционирования и развития системы и т. д.	Моделирование движения потоков и выявления «узких мест»; определение основных элементов среды, инициирующих риски
Эвристические методы	Представляют собой совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и выявления рисков	Методы аналогии, эмпатии, инверсии, мозгового штурма, конференции идей, морфологического анализа	Выявление факторов риска внешней и внутренней среды, которые могут оказать негативно воздействие на функционирование и развитие организации

1. МЕТОДЫ СБОРА НОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

- Анкетирование – опрос экспертов
 - Собеседование с ключевым персоналом - интервьюирование
 - Инспекционные посещения подразделения предприятия
-

1.1. Анкетирование

Опросные листы – это подробный перечень вопросов, касающихся различных сфер деятельности предприятия, анализ ответов на которые позволяет составить полное представление структуре и количественных показателях исследуемого объекта.

Рассылаются квалифицированным специалистам для сбора их комментариев, оценок и замечаний.

Существуют два типа опросных листов: **универсальный** и **специализированный**.

Универсальный (стандартизованный) опросный лист содержит в себе позиции общего характера и годится для большинства типов производства.

Специализированные опросные листы разрабатываются обычно для конкретных видов деятельности с учетом их особенностей и детализации отдельных положений.

К преимуществам универсальных опросных листов относится:

- При грамотном составлении вопросов на них может ответить даже служащий, не имеющий достаточного опыта в области выявления рисков.
- Предлагается некая универсальная форма, которая охватывает все стороны деятельности предприятия.

Недостатком универсальных опросных листов является:

- Они не стимулируют респондентов выявлять характерные для их подразделения особенности рисков, выходящие за рамки поставленных вопросов;
 - Ни какой универсальный вопросник не в состоянии предусмотреть все возможные виды ущерба для конкретной отрасли или предприятия.
-

Разделы опросного листа Американской ассоциации менеджеров

№ п/п	Название раздела
01	Общая информация о предприятии и его филиалах
02	Административно-финансовые сведения (реквизиты)
03	Данные о системе управления предприятием
04	Сведения о территориальной структуре и расположении производственных объектов предприятия
05	Сведения о персонале (численность, квалификация, возрастная и гендерная структура персонала; текучесть кадров) и социальная инфраструктура предприятия
06	Описание основных технологических процессов предприятия
07	Перечень и характеристика основных производственных фондов и имущества предприятия
08	Данные о страховании объектов
09	Информация об убытках в результате аварий и отказов оборудования
10	Данные о заявленных исках и выплаченных компенсациях
11	Дополнительные сведения об имевших место финансовых, производственных, юридических и т. п. инцидентах.

1.2. Собеседование с ключевым персоналом

Цель – идентифицировать и оценить риски путем интервью подходящих квалифицированных специалистов.

Собеседование позволяет в прямой беседе выявить риски, связанные с материально-техническим обеспечением производства, производственным процессом и сбытом продукции.

Специалисты высказывают своё мнение о рисках и дают им оценку, исходя из своих знаний, опыта и имеющейся информации.

1.3. Инспекционные посещения

Основные цели **инспекционных посещений подразделения предприятия** - это сбор дополнительной информации и проверка на местах ее достоверности и полноты.

Инспекция может быть:

- неожиданной - случае появления инспекторов на предприятии позволяет зафиксировать такие стороны организации бизнеса, которые были бы скрыты, если бы руководство было извещено заранее.
- с заблаговременным извещением сотрудников об инспекции - целесообразно использовать при необходимости получить материалы и данные, для нахождения которых требуется время.

2. МЕТОДЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ

- Моделирование развития рискованной ситуации.
 - Моделирование развития организации.
 - Моделирование взаимодействия подразделений
 - Анализ структурных и потоковых карт и диаграмм
 - Моделирование текущих операций организации
 - Моделирование внешней среды
-

2.1. Моделирование развития рискованной ситуации

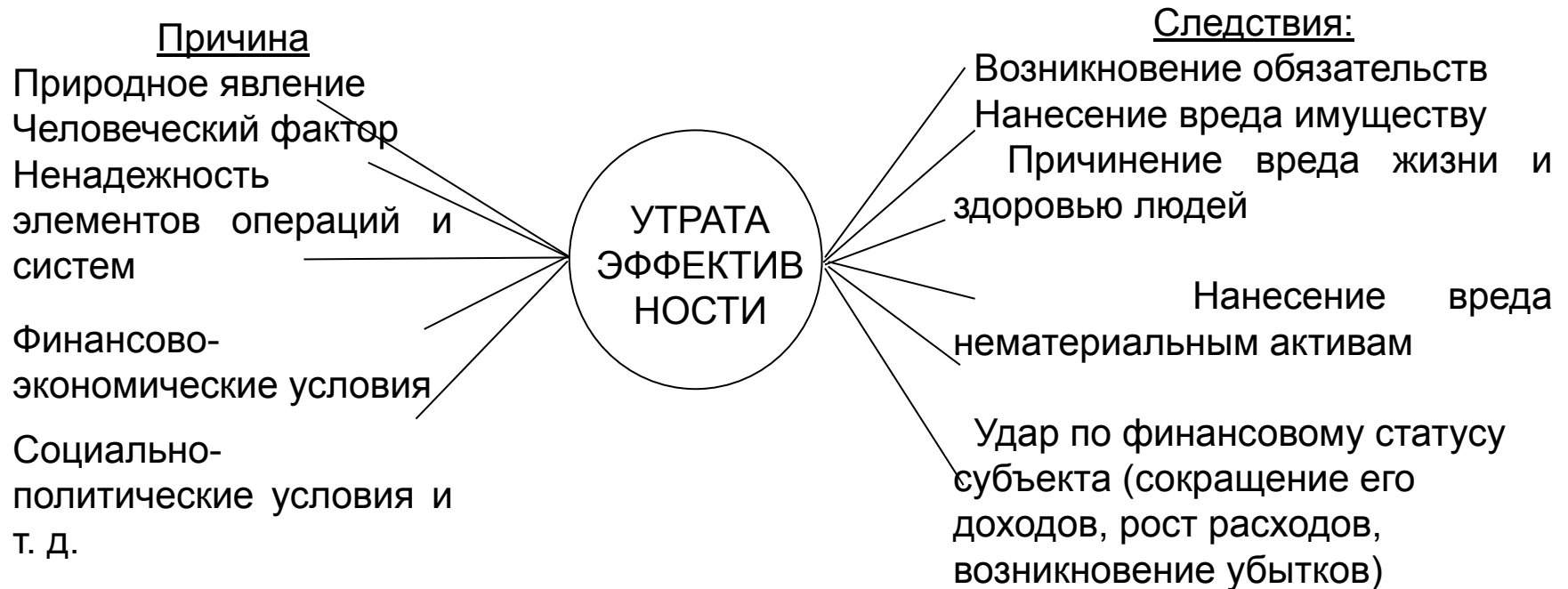
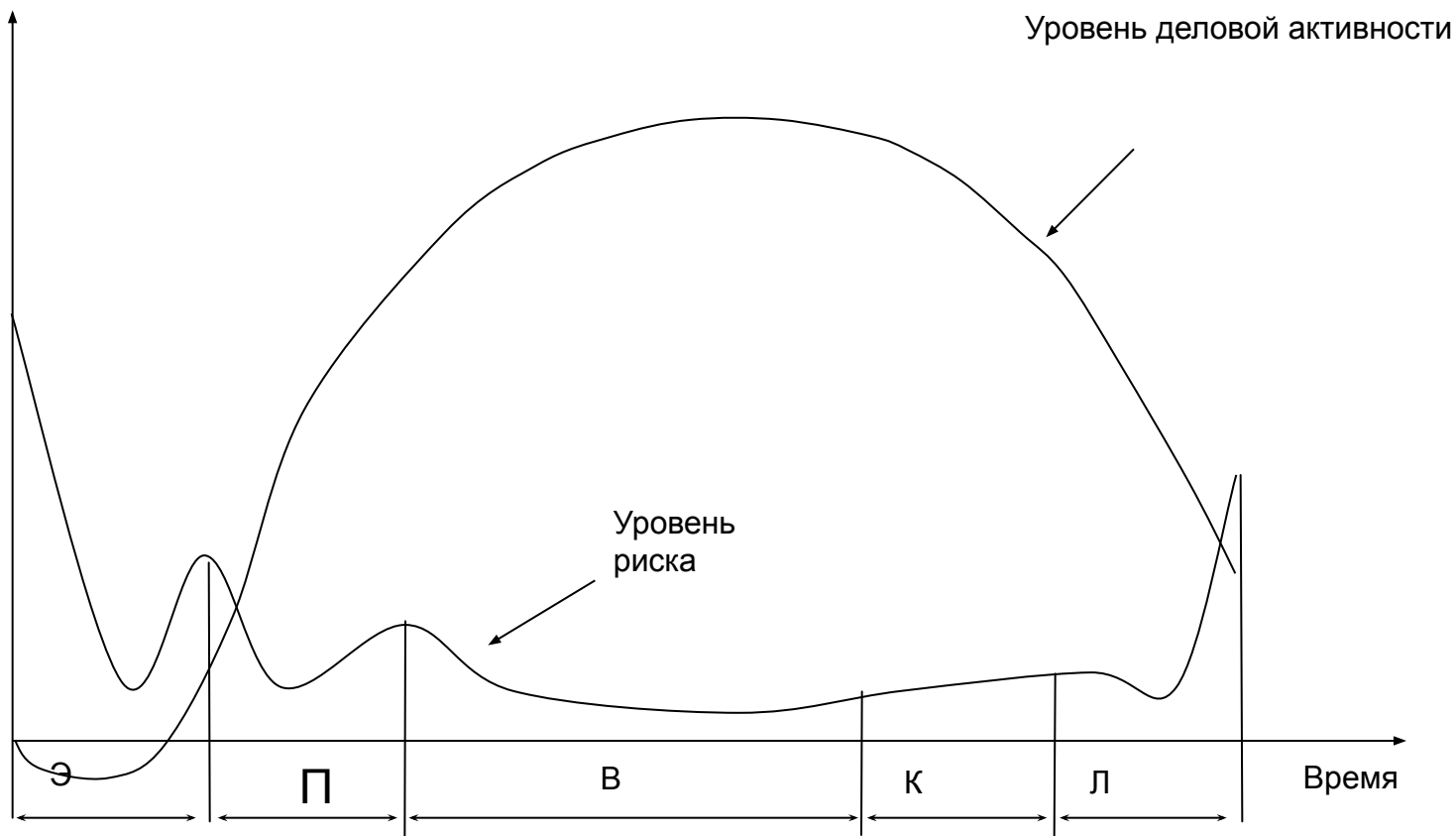


Схема развития рискованной ситуации

2.2. Моделирование развития организации



Уровень риска на разных этапах жизнедеятельности

Организационно-экономические особенности функционирования предприятия на различных этапах его жизненного цикла

Этапы жизненно го цикла предприя тия	Экономические особенности	Организационные особенности	Зависимость от внешних факторов	Зависимость от внутренних факторов
Зарождение	Большая доля заемных средств, высокий финансовый риск, низкие показатели рентабельности	Постепенное внедрение на рынок, усиленный маркетинг, налаживание связей с поставщиками и кредиторами	Сильная	Слабая
Рост	Оптимальный финансовый риск, высокий производственный риск, высокие показатели рентабельности	Интенсивная модернизация, рост качества продукции	Умеренная	Умеренная
Зрелость	Оптимальный совокупный риск, высокие показатели рентабельности, снижение оборачиваемости оборотных активов	Полная занятость всех ресурсов, постепенное омертвление оборотного капитала, изношенность основных фондов	Слабая	Сильная
Спад	Высокий совокупный риск, низкие показатели рентабельности оборачиваемости и платежеспособности	Слабый маркетинг, потеря доверия поставщиков и кредиторов, изношенность ресурсов	Сильная	Сильная

Виды рисков на различных этапах ЖЦ

Критерий классификации	Риски ПП
Риски эксплорентного этапа	
Риски пациентного этапа	
Риски виолентного этапа	
Риски коммутантного этапа	
Риски леталентного этапа	

2.3. Анализ структурных и потоковых карт и диаграмм

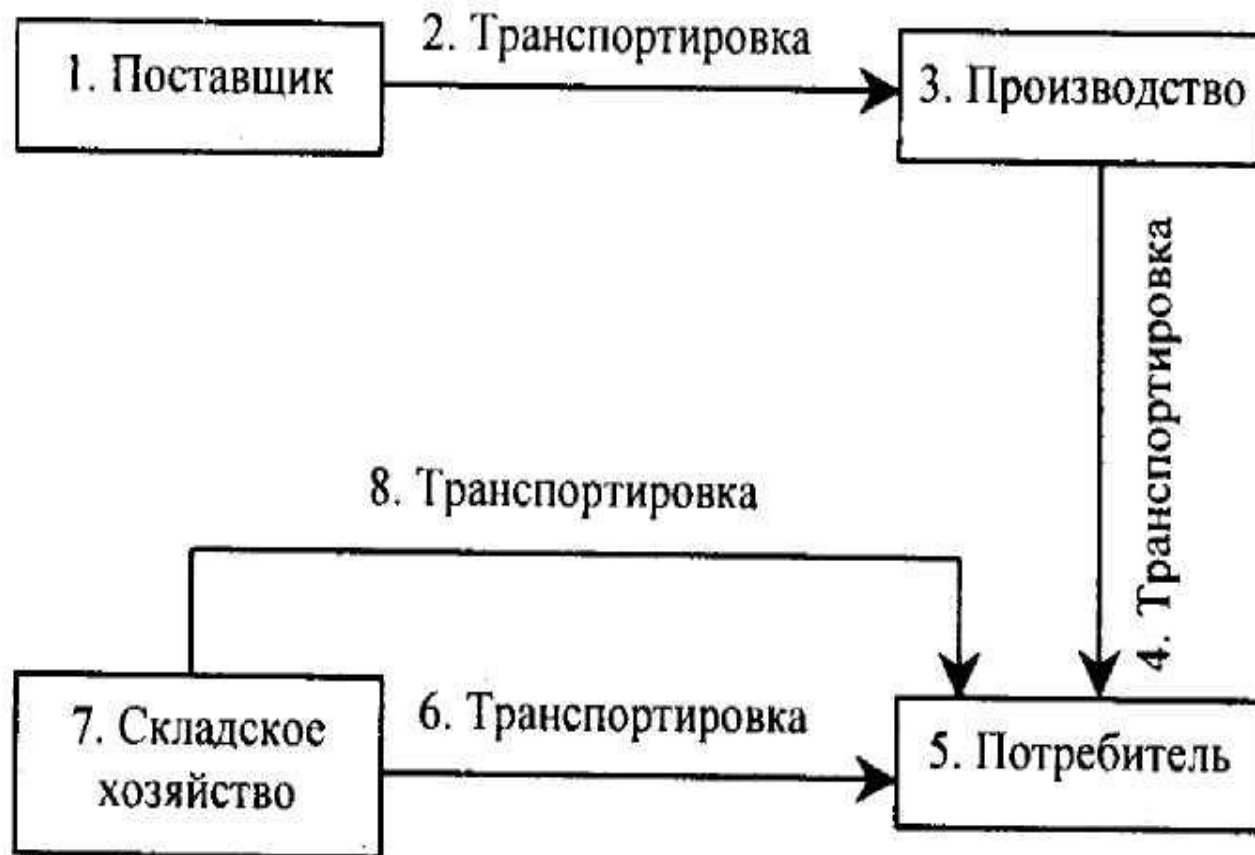
Анализ структурных диаграмм позволяет выявить зоны возможного образования внутренних факторов риска, связанных с дублированием или чрезмерной концентрацией функций, излишней или недостаточной административной зависимостью подразделений и т. п.

Группы видов потоковых диаграмм

№ п/п	Название группы диаграмм
01	Карты технологических цепочек, в которой предприятие составляет одну из его частей
02	Карты структурных единиц предприятия как элементов системы управления
03	Карты производственных процессов предприятия
04	Карты отдельных технологических процессов внутри предприятия
05	Карты совокупных процессов предприятия

2.4. Моделирование текущих операций организации

Осуществляется путем построения логистической цепочки предприятия, отражающей все операции организации, начиная со снабжения предприятия сырьем, материалами, топливом, энергией и заканчивая доставкой готовой продукции потребителю.



Логистическая цепь

Элементы логистической цепи	Виды рисков
Поставка	
Транспортировка	
Производство продукции	
Потребление продукции	
Хранение продукции или сырья	

2.5. Моделирование внешней среды

Для выявления рисков исходящих из **внешней среды** предприятия, необходимо собирать, обрабатывать и анализировать соответствующую информацию.

Основными **источниками информации** о состоянии внешней среды являются СМИ, данные партнеров и контрагентов, предшествующий опыт работы с контрагентами, собственные банки данных.

При рассмотрении каждого компонента необходимо тщательно проанализировать взаимоотношения организации с сегментами внешнего окружения; выяснить степень их однородности и стабильности.

3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ИМЕЮЩЕЙСЯ ИНФОРМАЦИИ

- Анализ документации
 - Анализ произошедших на предприятии аварий
 - Анализ индикаторов риска деятельности промышленных предприятий
-

3.1. Анализ документации

Проводится для ознакомления с имеющимися данными, их корректностью и достоверностью, анализа ожидаемого результата, ограничений, выявления взаимозависимостей, взаимосвязей и закономерностей – для более полного понимания рисков на макро- и микро- уровне.

Может включать:

- обзор финансовой документации, договоров,
- анализ активов, основных средств и пассивов,
- исков, жалоб,
- законодательства,
- результатов,
- рынка, конкурентов, изменения цен,
- исторических графиков, диаграмм и т.д.

Для выявления рисков используется информация о различных аспектах деятельности организации: финансовая, статистическая, управленческая, техническая и т. д.

Особый интерес представляют данные о претензиях и штрафах и компенсациях, выплаченных предприятием по решению судебных или иных органов, потребителям, государственным налоговым и другим органам, общественным организациям.

Управленческая и финансовая отчетность

К документам **финансовой отчетности предприятия** относятся:

- бухгалтерский баланс;
- отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках);
- пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках;
- данные об учете основных средств;
- данные бухгалтерского учёта: синтетические и аналитические счета;
- данные других форм бухгалтерской отчетности.

Из документов **управленческой отчетности** наиболее важными являются разнообразные договора, заключенные предприятием со своими партнерами и акционерами. Следует обратить внимание на следующие документы:

- учредительный договор;
- договоры на поставку продукции;
- договоры с поставщиками сырья, материалов, полуфабрикатов и производственного оборудования;
- импортно-экспортные контракты;
- прочие договора (об аренде зданий, земли, лизинге оборудования, страховые полисы, гарантийные соглашения и т. п.).

3.2. Анализ произошедших на предприятии аварий

Анализ необходим для формирования стандартных процедур поведения в подобных ситуациях и принятия решений для их быстрого устранения неблагоприятных последствий аварий.

3.3. Анализ индикаторов риска деятельности промышленных предприятий

Показатели деятельности промышленного предприятия

№ п/п	Название раздела
01	Объем производства продукции
02	Маркетинг, цены и конъюнктура рынка
03	Эффективность инноваций и предпринимательство
04	Качество и конкурентоспособность продукции
05	Материалоемкость и природоемкость продукции
06	Конкурентоспособность и уровень использования производственного потенциала
07	Производственная мощность предприятия и производительность оборудования
08	Износ и обновление производственных фондов
09	Оборотные фонды
10	Кадровый потенциал, рабочее время, занятость
11	Нормирование и производительность труда
12	Заработная плата и условия труда
13	Менеджмент, организация и диверсификация производства
14	Издержки производства, прибыль, рентабельность
15	Ключевые факторы и резервы роста эффективности предпринимательства

4. ЭВРИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

Риск-менеджмент имеет свою систему основных эвристических правил и приемов для принятия решений в условиях риска:

- 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.

6. Инструменты идентификации рисков

1. Здравый смысл и опыт риск-менеджера
 2. Наблюдение за работой
 3. Дистанционный надзор
 4. PEST (STEP) – анализ
 5. Модель Портера
 6. Графические методы
 7. Жизненный цикл предприятия, продукции, технологии
 8. Рейтинговые исследования
 9. Мозговой штурм
 10. Матрица БКГ
 11. Морфологический анализ
-

PEST – анализ внешней среды предприятия

PEST – это аббревиатура четырех английских слов: P – Politicallegal – политико-правовые, E – Economic – экономические, S – Sociocultural – социокультурные, T – Technological forces – технологические факторы.

Целью PEST-анализа является отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для предприятия:

- политико-правовые,
 - экономические,
 - социокультурные,
 - технологические.
-

PEST–анализ факторов макросреды

Политика	P	Экономика	E
<ol style="list-style-type: none">1. Правительственная стабильность2. Изменение законодательства3.		<ol style="list-style-type: none">1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)2. Уровень инфляции	
Социум	S	Технология	T
<ol style="list-style-type: none">1. Демографические изменения2. Изменение структуры доходов		<ol style="list-style-type: none">1. Государственная техническая политика2. Значимые тенденции в области НИОКР	

Модель Портера



Мозговой штурм

Цель – составить перечень возможных рисков для последующего отбора и анализа.

Квалифицированным специалистам дают «домашнее задание» - подготовить свои суждения по определенной категории рисков.

Затем проводится общее собрание, на котором специалисты по очереди высказывают свои мнения о рисках.

Споры и замечания не допускаются.

Все риски записываются, группируются по типам и характеристикам, каждому риску дается определение.

Матрица БКГ

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА

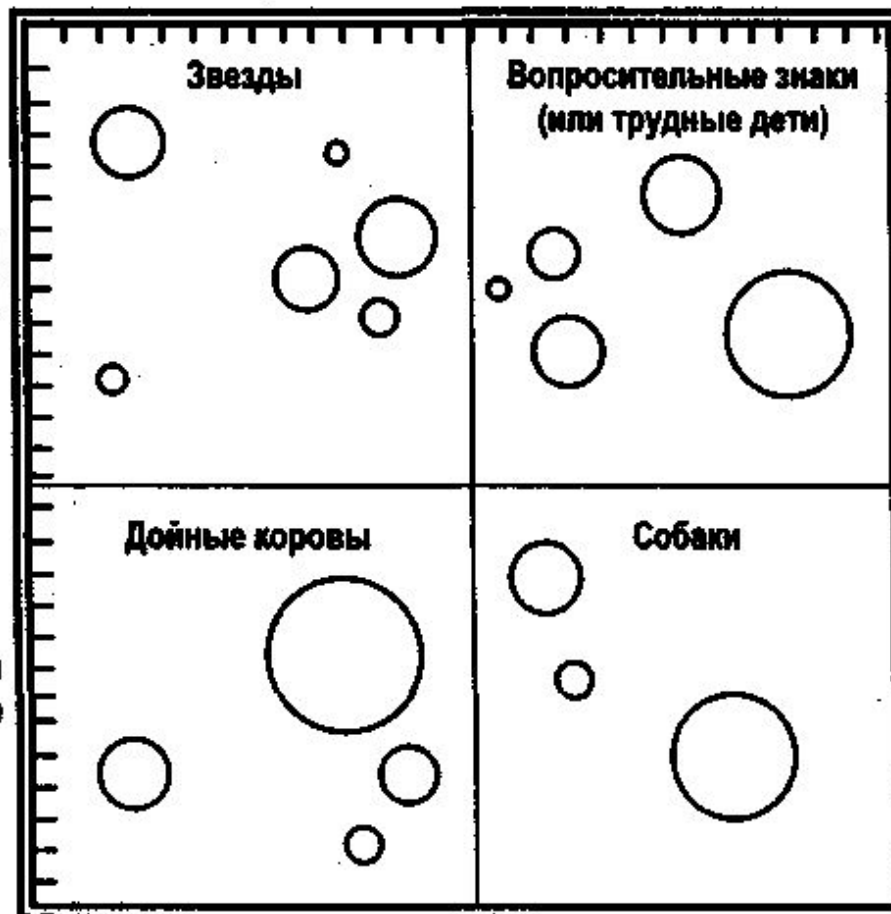
ТЕМП РОСТА ОТРАСЛИ В ПОСТОЯННЫХ ЦЕНАХ

Высокий (выше, чем в целом в экономике)

Низкий (ниже, чем в целом в экономике)

высокая (> 1)

низкая (< 1)



Морфологический анализ

Признак классификации	Виды риска				
	1.1 эксплерентный	1.2 пациентный	1.3 виолентный	1.4 коммутантный	1.5 леталентный
1. Этап жизненного цикла	1.1 эксплерентный	1.2 пациентный	1.3 виолентный	1.4 коммутантный	1.5 леталентный
2. Вид потока	2.1 материальный	2.2 финансовый	2.3 информационный	—	—
3. Режим деятельности	3.1 операционная деятельность	3.2 инновационная деятельность	—	—	—
4. Функциональная подсистема	4.1 снабжение	4.2 производство	4.3 распределение	—	—
5. Цель	5.1 количество	5.2 срок	5.3 качество	5.4 цена	—

Морфологическая цепочка ситуации «увеличение поставщиком цены сырья, используемого для производства основной продукции, поставляемого в логистическую систему, находящуюся на этапе зрелости (виолент)»

Морфологическая переменная	Виды риска				
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.
1. Этап жизненного цикла					
2. Вид потока				–	–
3. Режим деятельности			–	–	–
4. Функциональная подсистема				–	–
5. Цель логистической системы					–

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

Вопросы для самостоятельной работы

1. Для чего необходима идентификация рисков? Какова роль этого этапа в управлении риском предприятия?
2. Какова роль в идентификации риска классификатора рисков?
3. Как модель развития организации может использоваться в управлении рисками?
4. Как меняется уровень риска в зависимости от этапа жизненного цикла организации?
5. Как матрица БКГ может быть использована для идентификации рисков?
6. Раскройте сущность понятия «эффект вершины айсберга».
7. Какие риски позволяет идентифицировать анализ логистической цепи предприятия?
8. Охарактеризуйте внешние факторы риска предприятия.
9. Модель STEP-анализ – это инструмент анализа внешних или внутренних факторов риска предприятия? Почему?
10. Модель Портера – это инструмент анализа внешних или внутренних факторов риска предприятия? Почему?
11. Какую роль играет при идентификации рисков информация?