

**Раздел 1. Основы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности**

**Тема 1. Основы теории риск-менеджмента**

**Основные вопросы:**

- 1. Сущность и содержание риска в предпринимательской деятельности**
- 2. Концепция приемлемого риска**
- 3. Цели и задачи риск-менеджмента**
- 4. Технология риск-менеджмента**
- 5. Методы управления рисками**

# 1. Сущность и содержание риска в предпринимательской деятельности

## Версии происхождения понятия «риска»

*испано-португальского*  
происхождения –  
«подводная отвесная скала, утес»

от *староитальянского*  
«risicare» –  
«лабиринт между»

от *греческих* слов  
«ridsicon», «ridsa» –  
«утес», «скала»

## Словари о понятии «риск»

Американский словарь английского языка  
Н. Уэбстера (1828 г.) –  
рассматривает «риск» как «опасность,  
возможность убытка или ущерба»

Словарь русского языка С. Ожегова (1960  
г.) –  
представляет «риск» как «возможная  
опасность», «действие наудачу, в надежде  
на счастливый случай»;

Толковый словарь русского языка В. Даля  
(1863–1866 гг.)-  
трактует «риск» как «пускаться наудачу,  
идти на авось, делать без верного  
расчета»

Большой экономический словарь (1998)-  
определяет «риск» как «возможность  
наступления события с отрицательными  
последствиями в результате  
определенных решений или действий»

# 1. Сущность и содержание риска в предпринимательской деятельности

## а) Подходы к определению риска



# 1. Сущность и содержание риска в предпринимательской деятельности

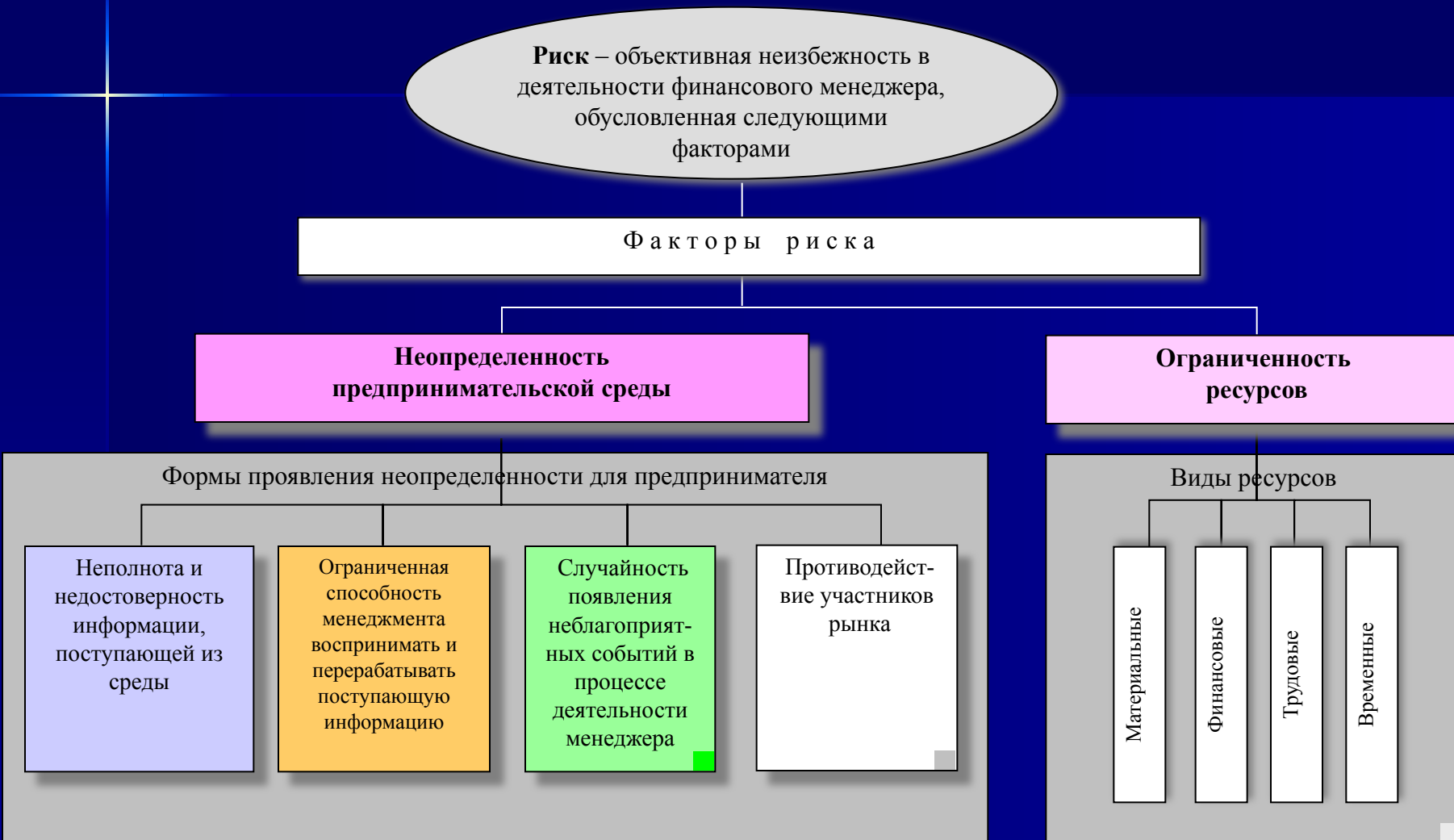
## б) Определение риска



*Риск – возможность наступления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемую выгоду или несет дополнительные материальные и финансовые расходы.*

# 1. Сущность и содержание риска в предпринимательской деятельности

## в) Причины риска



# 1. Сущность и содержание риска в предпринимательской деятельности

## Примеры случайностей появления неблагоприятных событий



Сигнал о возгорании оборудования и коммуникаций поступил в 13:14 мск 14.11.05.

В результате сильного пожара здание цеха по производству телевизоров было полностью уничтожено огнем. Корпус здания составлял 436 на 144 метра.

По предварительным данным пожар на телевизионном заводе в Александрове Владимирской области возник из-за выброса горячей пластмассы из аппарата для изготовления пресс-форм для упаковочных материалов.

Как сообщили "Интерфаксу" в пресс-службе областной администрации, на место ЧП выезжал первый заместитель губернатора по вопросам экономики Владимир Веретенников. Приблизительный ущерб от пожара составляет \$30 млн.

# 1. Сущность и содержание риска в предпринимательской деятельности

## Примеры противодействия конкурентов

### В сухарики «3 корочки» попали крысы



*Один из крупнейших российских производителей снековой продукции «Бриджтаун Фудс» обвиняется в несоблюдении санитарных норм и нарушении закона «О правах потребителей»*

В Бутырском районном суде Москвы рассматривается иск трех граждан к компании «Бриджтаун Фудс» о компенсации морального вреда.

Причина иска – мертвый крысенок, приготовленный по всем правилам кулинарного искусства, который был обнаружен в упаковке ржаных сухариков «3 корочки».

Потерпевшие оценили причиненный им вред в 50 млн руб. Эксперты же утверждают, что на такую сумму истцам рассчитывать не стоит. Тем не менее «Бриджтаун Фудс» может понести значительные материальные потери, так как подобный инцидент, безусловно, серьезно отразится на судьбе бренда и популярности сухариков компании.

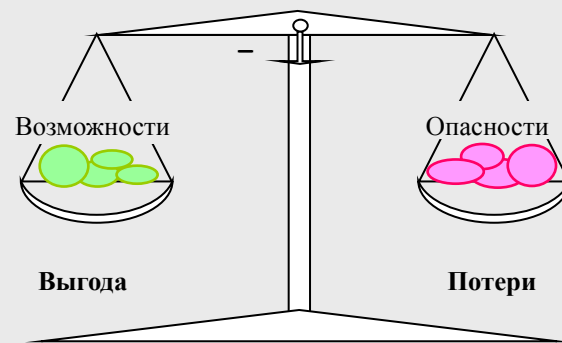
---

**Компания «Бриджтаун Фудс»** – производитель снековой продукции под марками «3 корочки», «Делмор», Chip'N'Go. Ее представительства работают в шести регионах России, а также на Украине и в Казахстане. Одним из акционеров «Бриджтаун Фудс» является ЕБРР. В 2004 г. оборот компании составил 97 млн долл.

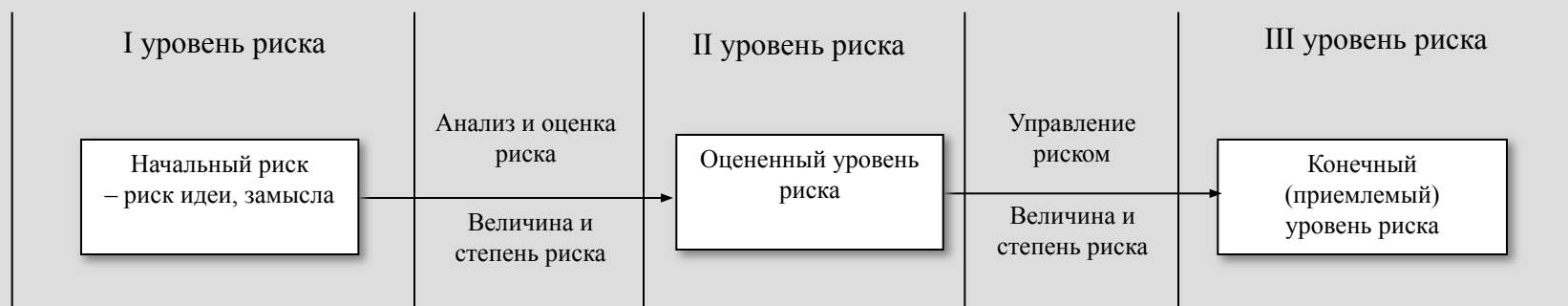
## 2. Концепция приемлемого риска

**Цель концепции** - разрешение противоречия: с одной стороны – риск может привести к нежелательным результатам; с другой – наилучшие результаты, как правило, приносят наиболее рискованные решения

**Объективная основа** разработки концепции приемлемого риска в том, что всегда существует опасность реализации принятого решения не в полном объеме



**В основу содержания концепции** включены *три* **разновременных уровня риска**:



### Основные положения концепции приемлемого риска:

а) риск – это, как правило, не статичный и неизменный, а зачастую управляемый параметр, на уровень которого можно и нужно оказывать воздействие;

б) высокий уровень начального риска априори не должен служить основанием для отказа от принятия решения, так как следует различать *начальный* уровень риска в идее, в замысле, в предложении, *оцененный* (проанализированный) уровень риска, анализ которого произведен для принятого варианта решения, и *конечный* уровень риска после разработки нейтрализующих мероприятий;

в) детальный анализ риска и разработка мероприятий, уменьшающих его отрицательные последствия до приемлемого уровня – как правило – позволяют принимать рисковые решения. фактически рискуя настолько – насколько это приемлемо или



### 3. Цели и задачи риск-менеджмента

Управление рисками (Risk Management) - процесс выявления, оценки и контроля потенциальных событий или ситуаций с целью обеспечить разумную уверенность в вопросе достижения организацией своих

**Управление рисками** – это систематическая деятельность, направленная на:

- выявление потенциальных событий, оказывающих влияние на эффективность и стоимость бизнеса
- оценка уровня их влияния
- изменение характеристик риска, в соответствии с обозначенным руководством компании уровнем толерантности к соответствующим типам/видам риска
- разработка решений по управлению, применяемых в стратегическом и оперативном управлении для обеспечения уверенности в достижении целей

### 3. Цели и задачи риск-менеджмента

#### Причины усиления роли управления рисками

- Повышение уровня ответственности и подотчетности менеджмента компании перед акционерами и владельцами
- Повышение прозрачности бизнеса
- Изменения в законодательстве
- Давлением со стороны партнеров и государства
- Увеличение общей волатильности и неопределенности в деловом мире
- Обеспечение непрерывности бизнеса
- Желание быть более спокойным за судьбу собственного бизнеса

### 3. Цели и задачи риск-менеджмента

#### Риски, перешедшие в проблемы



### 3. Цели и задачи риск-менеджмента

#### Риски, перешедшие в проблемы

##### **Крупнейшие банкротства:**

**Enron** - энергетическая компания (США, 2002 год)

**WorldCom** - телекоммуникации (США, 2002 год)

**Pacific Gas & Electric** – энергетическая компания (США, 2001 год)

**Global Crossing** - одна из крупнейших телекоммуникационных компаний (США, 2001)

**Adelphia Communications** – телекоммуникационная компания (США, 2002)

**Conseco Inc** – страховая и финансовая компания (США, 2002)

**United Airlines Inc.** – авиакомпания (США, 2002)

**Financial Corp. of America** – инвестиционная компания (США, 1988)

**Texaco** – нефтяная компания (США, 1987)

### 3. Цели и задачи риск-менеджмента

**Риск-менеджмент** – это система управления рисками и экономическими (прежде всего финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления

[www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)

В широком смысле: **Риск-менеджмент** – процесс выявления и оценки рисков, а также выбор методов и инструментов управления для минимизации рисков

В узком смысле: **Риск-менеджмент** – вид услуг, оказываемых брокерскими фирмами, страховыми и перестраховочными компаниями своим клиентам



**Цель риск-менеджмента** - сохранение полностью или частично своих ресурсов или получение ожидаемого дохода в полном объеме в результате принятого решения



#### **Задачи риск-менеджмента:**

- сбор, обработка, анализ и хранение информации о внешней и внутренней среде;
- формирование совокупности факторов риска компании;
- определение степени опасности выявленных факторов риска;
- разработка стратегии и тактики управления рисками;
- разработка программы рискованных решений, организация ее выполнения, контроль и анализ результатов;
- разработка программы рискованной инвестиционной деятельности;
- осуществление страховой деятельности по рискованным решениям;
- ведение соответствующей бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности по рискованным решениям и т.д.

### 3. Цели и задачи риск-менеджмента

Как показывает практика риск-менеджмента, успех управления рисками в компании зависит от ряда методологических и организационных факторов:



## 4. Технология управления рисками

Технология управления риском - определенная последовательность выполнения взаимосвязанных действий и процедур по управлению рисками

### Этапы управления рисками



## 4. Технология управления рисками

### Примеры возможных целей компании и менеджмента

Система управления рисками помогает компаниям и менеджменту компаний достичь следующие цели:

#### ■ Цели компании (бизнеса):

- Повышение эффективности и прибыльности компании;
- Увеличение стоимости компании.

#### ■ Цели менеджмента:

- Сохранение высокого уровня доверия к менеджменту;
- Оптимизация процессов принятия решения;
- Повышение эффективности текущей деятельности менеджмента в рамках; своих функциональных направлений;
- **Минимизация потерь, связанных с деятельностью компании;**
- Обеспечение сбалансированности прав, ответственности и уровня допустимых рисков при принятии решений;
- Выполнение требований законодательства.



## 4. Технология управления рисками

### Матрица SWOT-анализа

Внутренняя среда		Внешняя среда	
<b>Сильные стороны</b>		<b>Возможности</b>	
<b>Слабые стороны</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Маркетинг</li> <li>Финансы</li> <li>Производство</li> <li>Человеческие ресурсы</li> <li>Идеология</li> </ul>	<b>Угрозы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Международные</li> <li>Политические</li> <li>Экономические</li> <li>Рыночные</li> <li>Технологические</li> <li>Конкурентные</li> <li>Социальные</li> </ul>

Внутренние  
факторы риска

Внешние  
факторы риска

## 4. Технология управления рисками

### Пример слабых сторон подмосковного предприятия по производству чипсов

Слабые стороны	Возможные риски, вытекающие из слабых сторон
Нет бизнес – процессов, ясных структур и функционального распределения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Неорганизованность</li> <li>▪ «Раздирание» бизнеса в разные стороны</li> <li>▪ Непонимание общей цели</li> </ul>
Противоречия между заявлениями и практикой	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Недоверие работников</li> <li>▪ Нечеткое следование поставленной цели</li> </ul>
Низкий моральный дух и удовлетворенность	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Текучка кадров</li> <li>▪ Снижение производительности</li> </ul>
Передовые производственные практики не используются на ежедневной основе	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Снижение производительности труда</li> <li>▪ Снижение качества произведенной продукции</li> </ul>
Нет единой команды	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Невыполнение поставленных целей компании</li> <li>▪ Текучка кадров</li> </ul>
Уровень подготовки сотрудников на производстве (операторов и упаковщиц) отстает от нынешних потребностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Снижение производительности</li> <li>▪ Увеличение потерь продукции по причине несоответствующего качества</li> <li>▪ Нерациональное использование материалов, и как следствие увеличение себестоимости продукции</li> <li>▪ Неправильная эксплуатация оборудования и как результата – его поломка</li> <li>▪ Простои производства, которые влекут невыполнение объемов производства и срыв поставки продукта и как следствие недополучение прибыли</li> </ul>
Нет мотивационной программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Возникновение низкой удовлетворенности</li> <li>▪ Текучка кадров</li> <li>▪ Потеря квалифицированных кадров, которые сложно найти в районе, где нет безработицы</li> <li>▪ Как следствие текучки сразу возникает риск понижения уровня подготовки сотрудников, который влечет за собой другие взаимосвязанные иски, рассмотренные ранее</li> </ul>

## 4. Технология управления рисками

### Пример слабых сторон подмосковного предприятия по производству чипсов

Продолжение предыдущей таблицы

Слабые стороны	Возможные риски, вытекающие из слабых сторон
Невысокий уровень безопасности труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Травмы</li> <li>▪Штрафы</li> </ul>
Недостаточное количество специалистов среднего звена	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Невыполнение поставленных задач</li> <li>▪Кадровые риски</li> </ul>
Ограничения мощностей водоснабжения и канализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Останов производства, в следствие невозможности достаточным обеспечением процесса водой</li> <li>▪Останов производства влечет собой массу рисков, которые в итоге оборачиваются для предприятия снижение прибыли и снижением доли рынка</li> </ul>
Неблагоприятные условия работы в цехах	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Текучка кадров</li> <li>▪Снижение производительности</li> <li>▪Штрафы</li> </ul>
Недостаточное наличие собственных складских площадей	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Недостаток предложений по аренде складов на данный момент времени</li> <li>•Зависимость от арендованных складов</li> <li>•Увеличение затрат</li> <li>•Риск хищения</li> </ul>
Фрагментированный, эпизодический и ограниченный подход к риск-менеджменту на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪При управлении одними рисками велика вероятность появления других взаимосвязанных с этими рисками либо с методами их управления</li> <li>▪Увеличение потерь компании вследствие отсутствия системного подхода</li> </ul>
Высокий уровень ручного труда на заводе, высокая численность сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Низкая производительность</li> <li>▪Увеличение себестоимости</li> <li>▪Зависимость от обеспеченности необходимым количеством кадров</li> </ul>

## 4. Технология управления рисками

### Пример угроз для подмосковного предприятия по производству чипсов

Угрозы	Возможные риски, вытекающих из угроз
Невысокий авторитет завода в регионе	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Недостаток кадров</li> </ul>
Зависимость от импорта материалов и запасных частей	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Возникновение валютного риска</li> <li>▪ Увеличение себестоимости производимого продукта</li> <li>▪ Риск невозможности осуществления хозяйственной деятельности вследствие установления ограничений на перемещение товаров или запрета на экономические отношения с иностранными государствами</li> </ul>
Наличие большого количества работодателей в регионе	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Возникновение конкуренции</li> <li>▪ Недостаток кадров</li> <li>▪ Текучка кадров</li> </ul>
Много проектов идут одновременно	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Увеличение затрат в следствии невыполнения сроков завершения проекта</li> <li>▪ Риск возможности сдачи проектов с возможными недоделками, что в следствии также может обернуться в дополнительные затраты</li> <li>▪ Риск некачественного контроля за ведением нескольких проектов</li> </ul>
Банкротство поставщиков, поставляющих основное сырьё (сельские хозяйства)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Риск уменьшения объемов производства и как следствие его сразу вытекает следующий риск: невыполнение договорных обязательств и недополучение прибыли и, следственно, уменьшение доли рынка, т.е. потеря позиций на рынке</li> <li>▪ Кредитный риск, так как со многими хозяйствами компания работает по предоплате</li> </ul>

## 4. Технология управления рисками



## 4. Технология управления рисками

### Выявление факторов риска

#### Методы выявления факторов риска

1. Анализ документации компании
2. Анкетирование персонала
3. Мозговой штурм с привлечением менеджмента среднего уровня
4. Интервью с ведущими специалистами
5. Построение структурных и потоковых диаграмм
6. Построение дерева событий и отказов
7. Использование метода «событие – последствия»

## 4. Технология управления рисками

### Анализ документации компании

**Бухгалтерская отчетность предприятия** (бухгалтерский баланс (ф.1), отчет о прибылях и убытках (ф.2), отчет об изменении капитала (ф.3), отчет о движении денежных средств (ф.4), приложение к бухгалтерскому балансу (ф.5) – движение заемных средств, дебиторской и кредиторской задолженности и т.д.), анализ которой позволит выявить значительную долю деловых, кредитных, организационных рисков;

**Организационная структура и штатное расписание предприятия** - анализ данной информации позволяет выявлять организационные риски;

**Карты технологических потоков** (техничко-производственные риски);

**Договоры и контракты** (деловые и юридические риски);

**Себестоимость производства продукции.** Ее анализ позволит выявить подавляющее большинство рисков факторов и определить денежное выражение потерь из-за возникновения рисков ситуаций;

**Финансово-производственные планы предприятия.** Полнота их выполнения даст возможность комплексно оценить устойчивость предприятия ко всей совокупности рисков.

## Система факторов, оказывающих влияние на уровень финансовых рисков

Внешние факторы риска	Внутренние факторы риска
<p><b>Международные</b>                      Доступ к финансовым, сырьевым и трудовым рынкам                      Протекционистская политика государств                      Деятельность международных корпораций                      Состояние валютного рынка</p>	<p><b>Организационные</b>                      Организационная структура                      Наличие миссии, целей и стратегии                      Квалификация и репутация руководства                      Корпоративная культура</p>
<p><b>Политические</b>                      Уровень госрегулирования экономики                      Состояние и перспективы законодательной базы                      Бюджетная политика                      Тарифная политика                      Торговая политика                      Защита прав собственности                      Участие руководства компании в политической жизни общества и государства</p>	<p><b>Финансовые</b>                      Структура финансовых ресурсов                      Источники и методы финансирования                      Структура и величина денежных потоков                      Структура и величина дебиторской и кредиторской задолженности                      Финансовое инвестирование</p>
<p><b>Экономические</b>                      Темпы роста / падения ВВП                      Темпы роста / падения инфляции и дефляции                      Налоговая нагрузка                      Уровень спроса и предложения                      Уровень конкуренции на рынке                      Состояние потребительского рынка</p>	<p><b>Производственные</b>                      Уровень управления производством                      Производительность оборудования                      Качество продукции                      Цена / качество производимой продукции                      Подвижность и гибкость производства                      Уровень технологии производства</p>
<p><b>Технологические</b>                      Уровень развития техники и технологии                      Уровень исследований и разработок                      Жизненный цикл товаров и услуг                      Рост индивидуальных потребительских качеств</p>	<p><b>Товары / услуги</b>                      Широта и разнообразие ассортимента                      Потребительская ценность товаров и услуг                      Уровень новых товаров и услуг                      Доля рынка товара и ассортимента                      Конкурентоспособность товаров</p>
<p><b>Социальные</b>                      Доходы и расходы социальных групп                      Уровень социальной защищенности                      Уровень занятости                      Культура и образование граждан                      Уровень рождаемости и смертности</p>	<p><b>Маркетинговые</b>                      Марка и имидж компании                      Характеристика потребителей                      Рыночные исследования и разработки                      Предпродажное и послепродажное обслуживание потребителей                      Сбыт, реклама и продвижение продукции</p>
<p><b>Экологические</b>                      Качество воздуха и воды                      Уровень загрязнения окружающей среды                      Уровень экологической регуляции</p>	<p><b>Персонал</b>                      Уровень квалификации персонала                      Текучесть персонала                      Система мотивации персонала                      Демографическая ситуация на рынке труда</p>



## 4. Технология управления рисками

### Пример перечня факторов риска для предприятия по производству чипсов

№	Описание возможного фактора риска	Описание степени опасности риска для рассматриваемого предприятия по производству чипсов и оценка опасности риска по 5-ти бальной шкале	Степень опасности
<b>Внешние факторы риска</b>			
1	Риск нестабильности политической власти на федеральном и региональном уровне	Этот риск не является опасным, но для осуществления нормальной хозяйственной деятельности достаточно важен.	2
2	Риск невозможности осуществления хозяйственной деятельности вследствие установления ограничений на перемещение товаров или запрета на экономические отношения с иностранными государствами	Этот риск из всей группы политических рисков для нашего предприятия является самым важным, т. к. достаточно большая доля сырья для производства продукции (около 60%) импортируется, а готовая продукция экспортируется.	3
3	Риск изменения законодательства РФ	Изменения в законодательстве происходят достаточно часто. Этот риск для предприятия также не входит в число опасных.	2
4	Инфляционные факторы риска	На рассматриваемом предприятии могут возникнуть следующие риски: - сырье, используемое в производстве, в результате инфляции дорожает быстрее, чем реализуемая готовая продукция - в связи с инфляцией себестоимость произведенной готовой продукции дорожает, а цены конкурентов на данный вид продукции остаются на прежнем уровне	4
5	Налоговые факторы риска	Данный вид риска для рассматриваемого предприятия может оказать отрицательное воздействие на результаты финансовой деятельности организации в связи: с введением новых видов налоговых платежей, увеличения ставок действующих налоговых платежей	4
6	Валютные факторы риска	Это опасность валютных потерь в результате изменения курса валютной цены по отношению к валюте платежа в период между подписанием внешнеторгового соглашения и осуществлением платежа по нему. Для осуществления деятельности рассматриваемой компании около 50% сырья импортируется, а произведенная готовая продукция экспортируется, поэтому этот вид риска наиболее актуален, т.к. в настоящих условиях курс валюты нестабилен. На данном этапе этот риск можно отнести к одним из самых значимых рисков	4

## 4. Технология управления рисками

Продолжение предыдущей таблицы

7	Процентные риски	Риск может возникнуть в результате изменения процентных ставок по кредитам Центрального банка. Это риск не входит в число опасных рисков для рассматриваемого предприятия.	2
8	Риск повышения тарифов на грузовые перевозки железнодорожным транспортом	Этот риск достаточно важен для рассматриваемого предприятия. Часть доставок готовой продукции предприятия удобнее всего осуществляется железнодорожным транспортом. Нужно признать, что на данный момент РЖД является своего рода монополистом и увеличение тарифов на грузовые перевозки возможно. А это несет для предприятия увеличение коммерческих расходов.	4
9	Ценовые риски на сырье и материалы, комплектующие для оборудования, энергоносители	Риск увеличения цены на сырье есть всегда. Цены на электроэнергию также постоянно растут. Всё это возможно спрогнозировать.	4
10	Риск возрастания конкуренции и риск ведения нечестной конкуренции	Риск ведения нечестной конкуренции по отношению с нашей компании со стороны наших конкурентов. Конкуренция – это основа рыночных отношений. Недобросовестная конкуренция по отношению к рассматриваемой компании со стороны её конкурентов может негативно сказаться на дальнейшем развитии компании. А также существует риск появления новых конкурентов на рынке соленых закусок.	4
11	Падение платежеспособного потребительского спроса	Выпуск продукта рассчитан на определенные категории людей. Снижение уровня доходов населения может сказаться на покупательском спросе на продукцию, т.к. чипсы не являются продуктом первой необходимости.	3
12	Появление в регионе новых хозяйственных субъектов с привлекательными для работников условиями	Появление предприятий в районе с более привлекательными для работниками условиями труда очень важный риск для рассматриваемого предприятия. Этот риск влечет за собой отток рабочей силы с предприятия. Особенно важна потеря квалифицированных кадров. На данный момент риск является одним из основных, т.к. в районе, где расположено предприятие и в близлежащих районах (около 15км) началось строительство 4 –х крупных фабрик.	5
13	Риск ужесточения в регионе требований к экологической чистоте производства	Риск актуален, но не является опасным для рассматриваемого предприятия	1
14	Введение более жестких санитарных и других норм	Риск актуален, но не является опасным для рассматриваемого предприятия	1
15	Появление у конкурентов инноваций в производстве товаров, вызывающих снижение издержек производства	Это важный риск, т.к. инновация по снижению издержек производства у конкурента позволит ему получить преимущество в ценовой конкуренции и снизить цену на продаваемый товар, тем самым отвоевав себе долю рынка.	4

## 4. Технология управления рисками

### Внутренние факторы риска

16	Риск основной производственной деятельности	Внеплановые остановки оборудования и прерывания технологического цикла работы предприятия могут привести к невыполнению планов производства, нарушению условий контракта с дистрибьюторами и в конечном счете все это выльется в недополучение прибыли и прямые убытки компании. Аварии и пожар. Это нельзя предугадать, но риск этот есть всегда.	4
17	Риск вспомогательной деятельности	Перебои в электроснабжении в мае 2005г. привели к тому, что весь продукт, находящийся на линии в момент отключения электроэнергии был уничтожен, также было уничтожено всё подготовленное сырье для переработки.. Также важен риск перебоя в системе водоснабжения, т.к. бесперебойная подача воды является одним из основных критериев функционирования производства. Весь процесс производства начинается именно с мойки картофеля. К группе достаточно важных рисков можно также отнести и удлинение сроков ремонта, поломки и аварии вспомогательных систем. Всё это также приводит к простоям и в конечном счете к недополучению прибыли.	5
18	Риск обеспечивающей деятельности	Риск сбоя в работе финансовых программ, Internet, e-mail, не являются опасными для функционирования предприятия. Хотя, если говорить о сбое в программах, установленных на оборудовании, то это достаточно важный риск, т.к. некоторые сбои могут привести к отзыву продукта с рынка, а это явные убытки для компании. Также существует риск сбоя в работе арендованного склада под готовую продукцию.	3
19	Инвестиционные риски.	Риск недополучения ожидаемых доходов в будущем при реализации инвестиционного проекта на данный момент является очень важным для рассматриваемого предприятия, т.к. предприятие только недавно запустила новую линию по производству чипсов.	5
20	Кадровые риски	Риск потерять работников для рассматриваемого предприятия очень велик, т.к. наблюдается достаточно большая конкуренция между предприятиями, расположенными рядом (максимум 15км). На данный момент территории района расположены порядка 8 предприятий с примерно равными условиями оплаты труда, а 4 предприятия начали строительство. Т.е. этот риск сейчас попадает в категорию опасных рисков, т.к. в условиях такой достаточно сильной конкуренции между предприятиями на рынке труда в районе очень сложно найти сотрудника, т.к. рабочих мест недостаточно.	5
21	Риск нарушения графиков и увеличение сроков поставки сырья и комплектующих для производства	Практически все предприятия осуществляющие производственную деятельность имеют риск нарушения графиков поставки сырья. Этот риск является очень важным для рассматриваемого предприятия, т.к. основное сырье для производства – картофель, который может храниться определенное количество времени и при соблюдении определенного температурного режима. При увеличении сроков поставки, предприятие имеет риск приобрести картофель с неудовлетворительными показателями контроля качества и не допустить этот продукт на линию. Всё это ведет к убыткам, невыполнению плана производства, а соответственно к недополучению прибыли	3

## 4. Технология управления рисками

28

22	Риск поставки сырья несоответствующего качества	Качество является важным показателем при производстве продукции. От качества поставленного сырья зависит результат производства. Сырье, не соответствующее качеству, не будет допущено в производство. Поэтому этот риск достаточно важен для рассматриваемого предприятия.	4
23	Риск производства некачественного продукта	Один из самых важных рисков. Качество произведенного продукта компания ставит практически на первое место, т.к. от этого зависит репутация компании и доверие клиента.	4
24	Риск отказа в поставках	Т.к. рассматриваемое предприятие осуществляет реализацию произведенного продукта, то есть и риск отказа покупателя в поставках.	2
25	Банкротство поставщиков	Предприятие сотрудничает с фермерскими хозяйствами и риск банкротства этих предприятий возможен	4
26	Риск ошибочного прогноза	Является достаточно опасным риском для рассматриваемого предприятия	4
27	Риск неверной оценки стратегического потенциала предприятия	Является важным риском, т.к. именно от определения стратегии компании начинается построение системы риск-менеджмента на предприятии	4
28	Ошибочный анализ рынка	Является достаточно важным риском, т.к. стратегия компании направлена на освоение новой ниши на рынке соленых закусок	4
29	Риск банкротства предприятия	Является очень важным риском, т.к. это определяет возможность функционирования предприятия	4
30	Риск неплатежеспособности	Является важным риском	4
31	Риск потери финансовой устойчивости	Является важным риском	4
32	Кредитный риск	На данный момент этот риск не входит в число самых опасных, т.к. совсем недавно компания пересмотрела свою кредитную политику и весьма успешно, т.к. дебиторская задолженность снизилась на 27%	2
32	Риск злоупотребления	Это вероятность того, что владельцы фирмы, ее служащие или клиенты нарушат закон, а это повлечет за собой убытки вследствие растраты, кражи или других незаконных действий. Такой риск возможен, но не является важным	2
33	Риск хищения	Риск хищения является одним из важных рисков, т.к. в последнее время, риск хищения заметно вырос	4
34	Риск некомпетентности	Опыт и квалификация менеджеров работающих в компании очень важны, т.к. именно они принимают решения от которых зависит развитие дальнейшее развитие компании	4

## 4. Технология управления рисками

### Результаты опроса западных топ-менеджеров, работающих в России

№ п/п	Причины рисков инвестирования	Средний балл
1	Произвол бюрократии и коррумпированность	4,3
2	Неэтичная конкуренция: использование лазеек в законах, использование связей с чиновниками, черный PR	3,8
3	Риск потери собственности, возможность лишиться своих активов, иногда даже на законном основании	3,7
4	Менеджеры, игнорирующие права инвесторов	2,8
5	Непрозрачные финансы	2,5
6	Риск смены законодательства, способный привести вред бизнесу	1,8
7	Неэффективный менеджмент, недостаток знаний, устаревшие методы управления	1,8

• Оценки сделаны по пятибалльной шкале: 5 – самый высокий уровень риска; 1 – самый низкий

• Шмаров А. Десять лет без права на инвестиции // Эксперт. – 24 марта 2003. - № 11.

## 4. Технология управления рисками

### Результаты опроса российских топ-менеджеров

№ п/п	Основные препятствия развития бизнеса	Важность фактора в %
1	Коррупция	59,02
2	Административные барьеры	56,30
3	Нехватка квалифицированных кадров	51,09
4	Налогообложение	50,11
5	Недостаток инвестиционных ресурсов	43,04
6	Неразвитость судебной системы	41,85
7	Неразвитость и изношенность инфраструктуры	40,54
8	Общая политическая и экономическая нестабильность	39,78
9	Изношенность основных фондов предприятий	36,74
10	Дополнительные издержки в связи с ростом цен на энергию	32,07

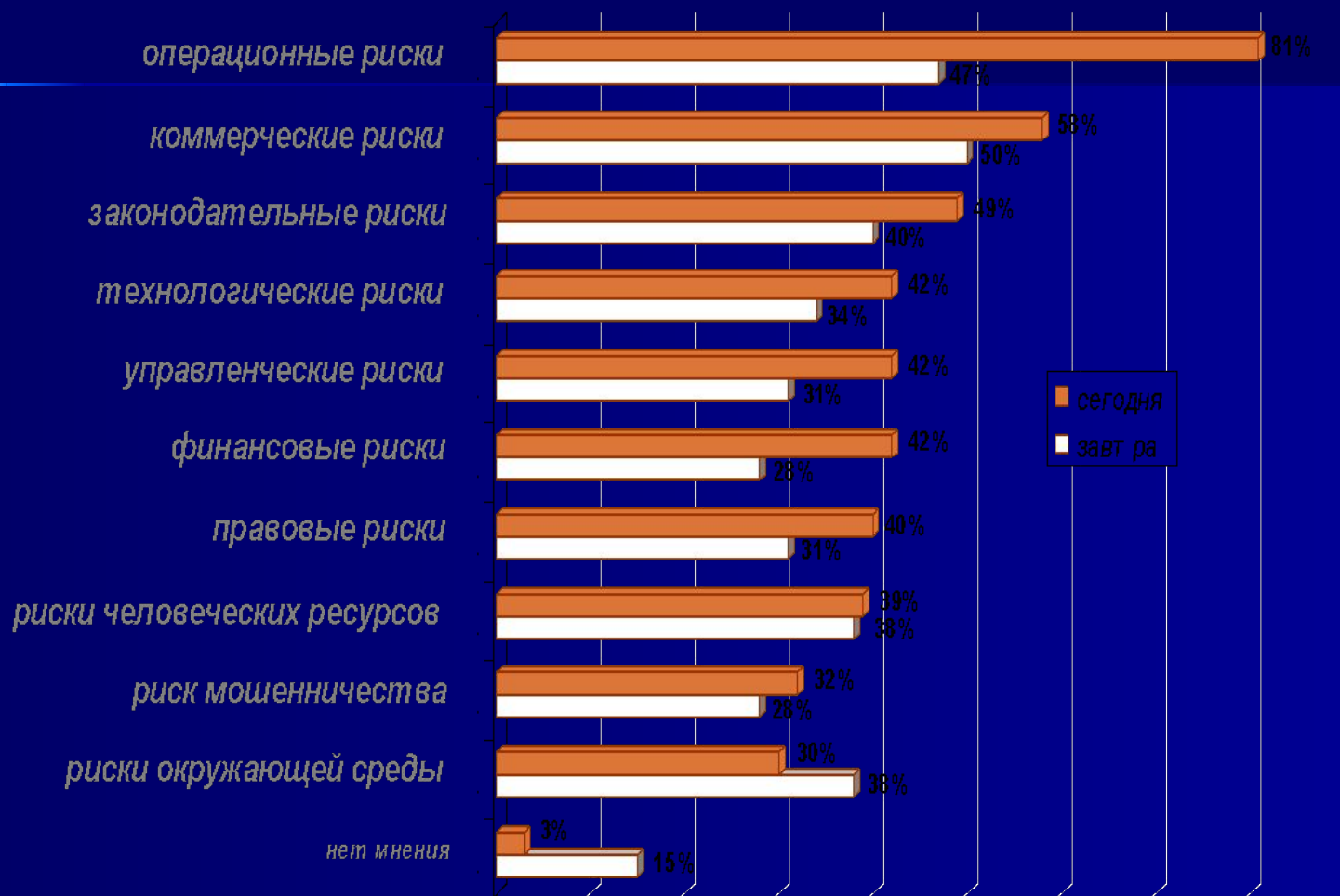
- Оценки сделаны по десятибалльной шкале: 10 – самый важный фактор риска; 1 – самый низкий
- Семенов Я. и др. Общество равных препятствий // Коммерсант Деньги. – 2.10-08.10 2006. - № 39.

## Размер взяток и откатов

№	За что?	Сколько?
<b>Госмонополии</b>		
3	За получение госзаказа	20% от суммы заказа
4	За участие в национальных проектах	30-40% от суммы проекта
5	За строчку в бюджете	3% от суммы проекта
<b>Крупный бизнес</b>		
6	За выдачу (неотзыв) лицензий	1-5 млн. долл.
7	За получение госзаказа	30% от суммы проекта
<b>Малый бизнес</b>		
8	За осуществление сделки	30% от суммы сделки
9	За помощь чиновников	10% от валовой прибыли
<b>Таможня</b>		
10	За снижение пошлины	30-50% от суммы, на которую снижена пошлина
<b>Налоговые органы</b>		
11	За списание недоимки	до 3-50% от суммы недоимки
<b>Банковская сфера</b>		
12	За рассмотрение ЦБ документов	0,5 млн. долл.
<b>Гражданские и арбитражные суды</b>		
13	За выигрыш процесса	10% от защищенной суммы

## 4. Технология управления рисками

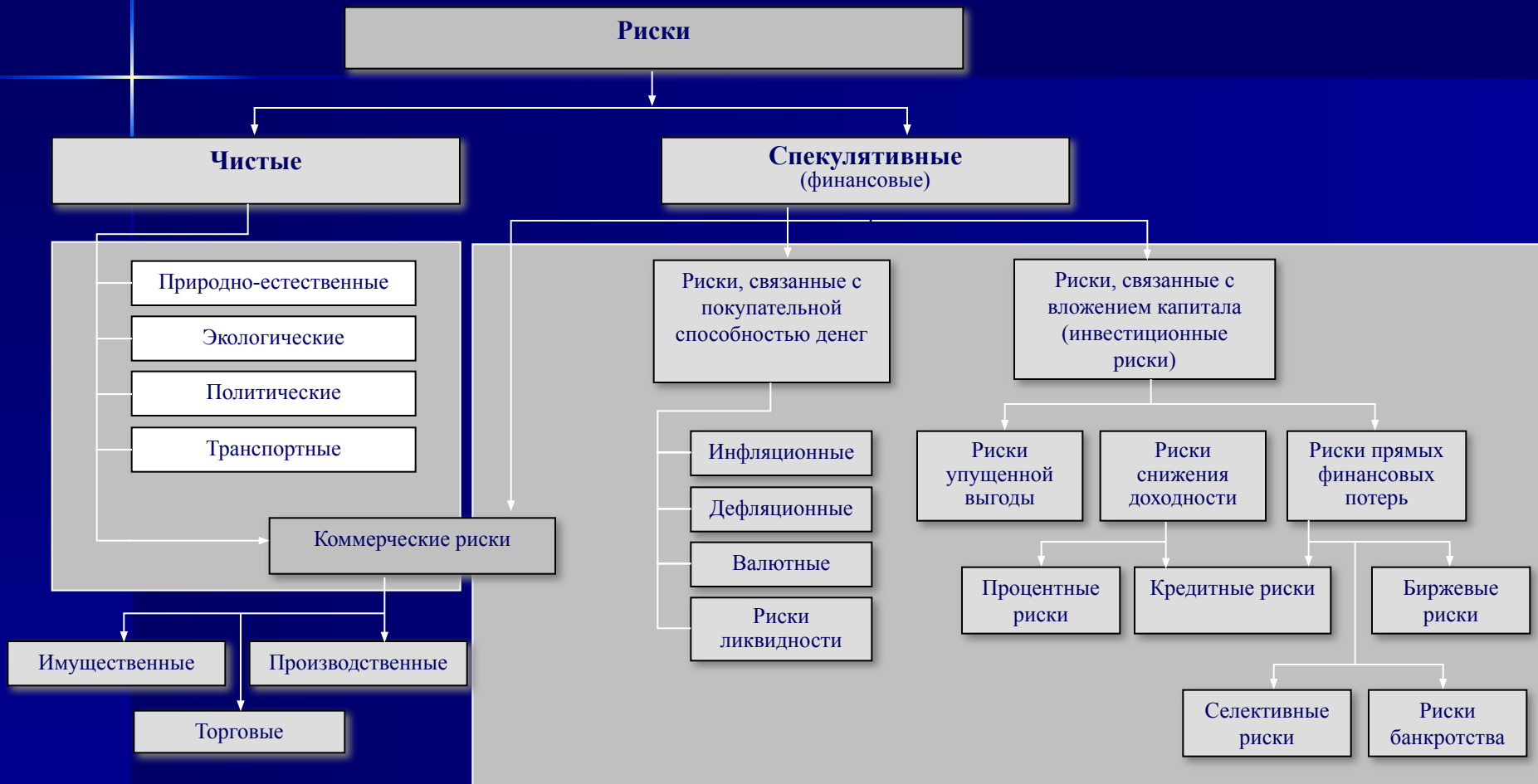
### Основные риски корпораций





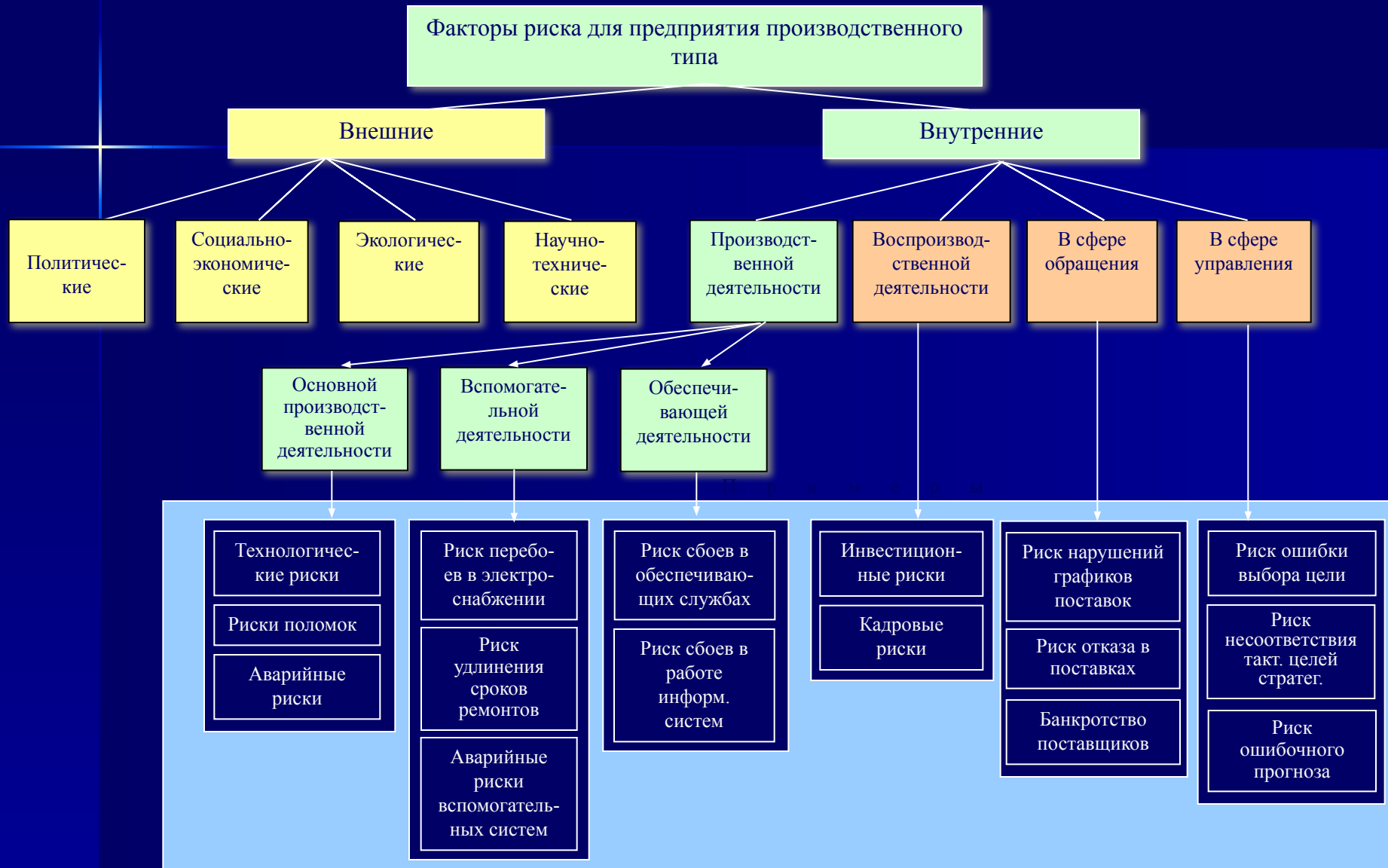
## 4. Технология управления рисками

Классификационная схема факторов риска для торгово-посреднических организаций



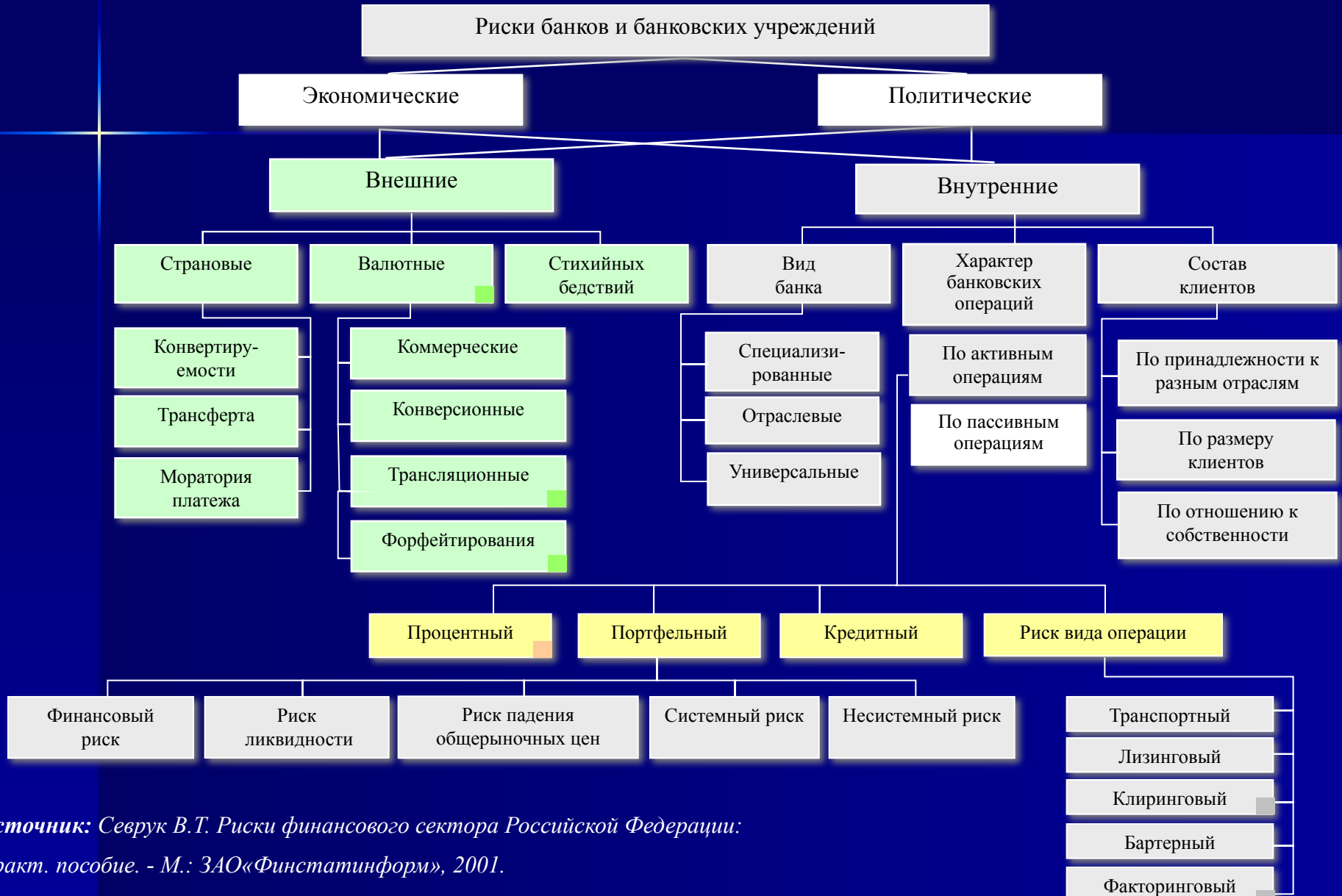
## 4. Технология управления рисками

### Классификационная схема факторов риска для производственных предприятий



## 4. Технология управления рисками

### Классификационная схема банковских факторов риска



Источник: Севрук В.Т. Риски финансового сектора Российской Федерации:

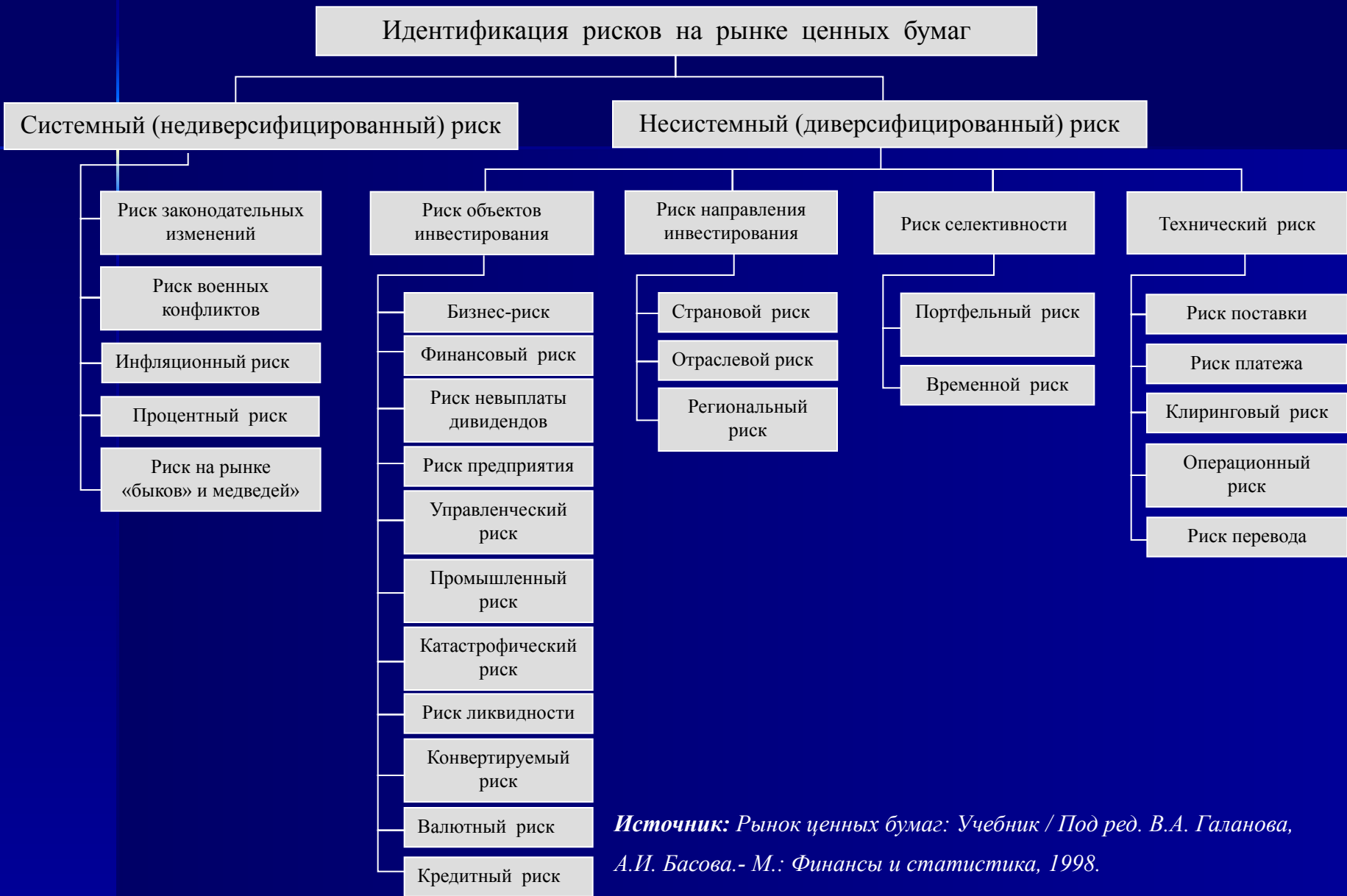
Практ. пособие. - М.: ЗАО«Финстатинформ», 2001.

## 4. Технология управления рисками



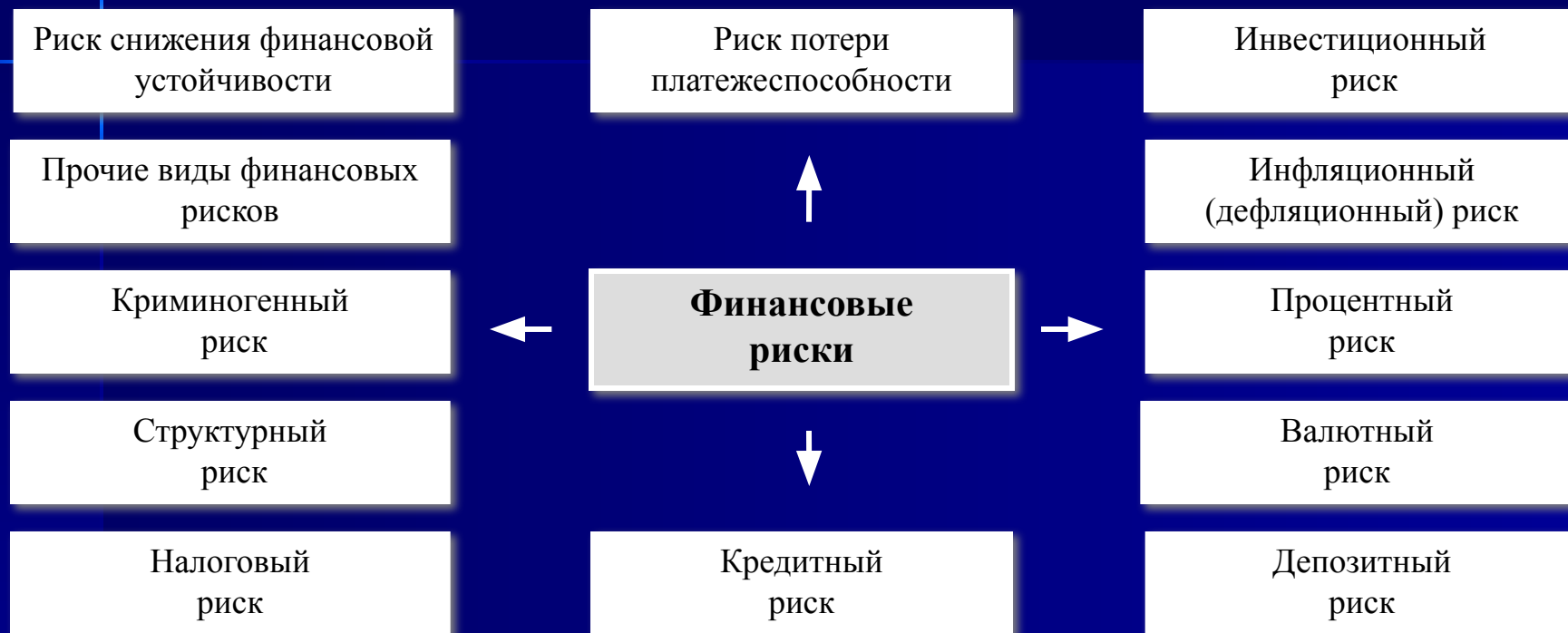
## 4. Технология управления рисками

### Классификационная схема факторов риска на рынке ценных бумаг



## 4. Технология управления рисками

### Виды финансовых рисков



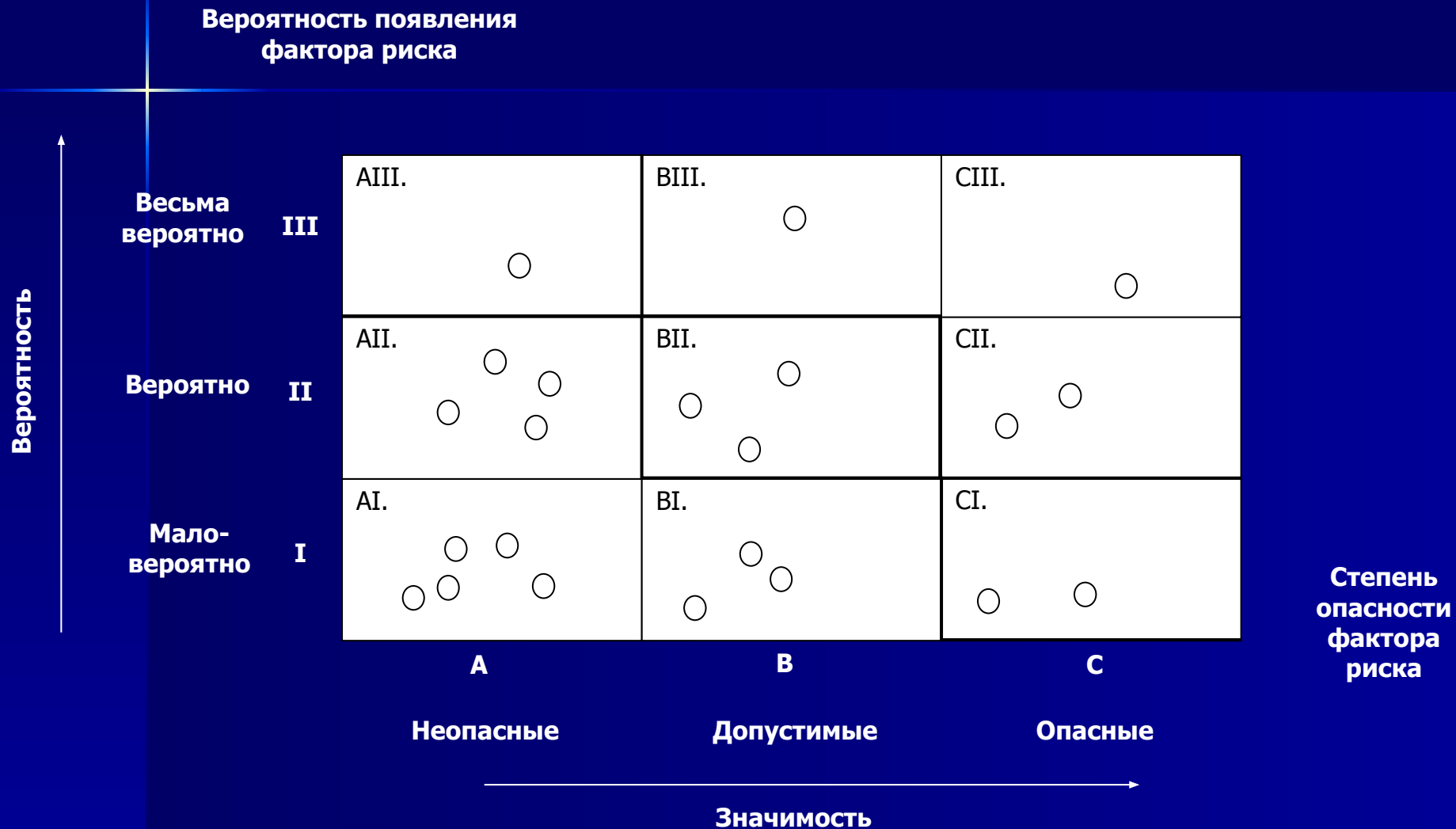
## 4. Технология управления рисками

### Основы построения классификационных схем факторов риска



## 4. Технология управления рисками

## Карта рисков





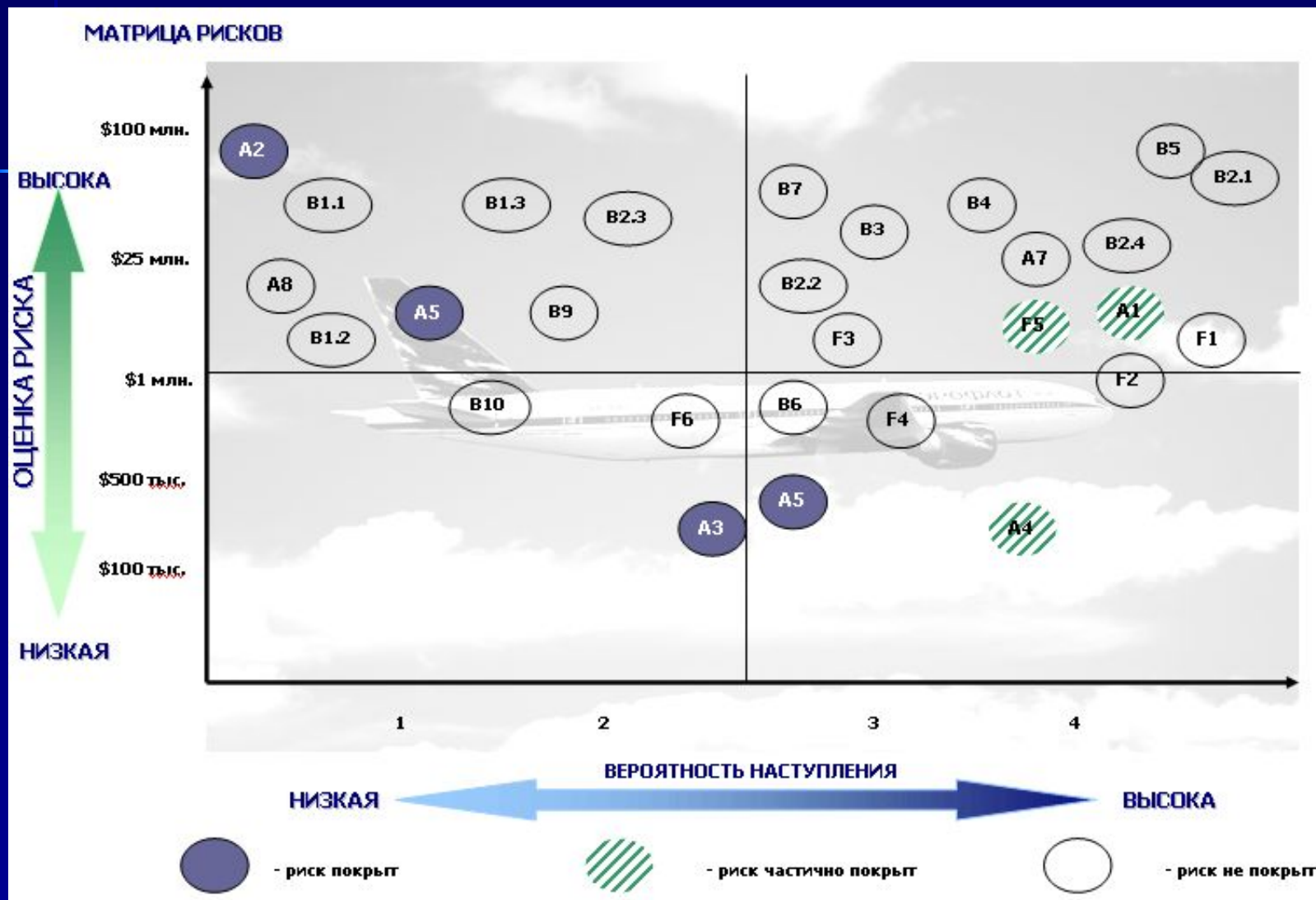
## 4. Технология управления рисками

### Пример формирования «Аэрофлотом» карты рисков



## 4. Технология управления рисками

Пример карты рисков ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии»



## 4. Технология управления рисками

<b>Группа А</b> Авиационные производственные риски	Повреждение воздушных судов, запасных частей и оборудования	А1
	Гибель воздушного судна	А2
	Потеря воздушного судна	А3
	Потеря груза	А4
	повреждение груза	А5
	Риски при наземном обслуживании	А6
	Риски производственной безопасности	А7
	Гражданская ответственность	А8
	Риски потери лицензий и сертификатов	А9
<b>Группа F</b> Финансовые риски	Валютный риск	F1
	Процентный риск	F2
	Риски ликвидности	F3
	Портфельный/инвестиционный риск	F4
	Кредитный риск	F5
	Налоговые риски	F6
<b>Группа В</b> Корпоративные бизнес-риски	Стратегические риски	В1.1...В1.3 (по группам)
	Товарные риски	В2.1...В2.3 (по группам)
	Коммерческие риски	В3
	Риски планирования	В4
	Имиджевые риски	В5
	Правовые риски	В6
	Риски персонала	В7
	Информационные риски	В8
	Политические риски	В9
	Риски отдельных событий	В10



## 4. Технология управления рисками

### Пример портфеля идентифицированных факторов риска для банка «Петрокоммерц»

	Процессы / операции	Риск сбоев оборудования	Риск сбоев ПО	Методический риск	Организационный риск	Риск персонала	Правовой риск	Риск внешних источников	Всего
<b>1</b>	<b>РКО юридических лиц</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>33</b>
1.1	прием платежей	1	2	1	2	6	1	1	14
1.2	ввод в АБС	2	4	1	3	7	1	1	19
1.3	текущий контроль	1	3	1	4	5	1	1	16
1.4	формирование выписки	2	2	1	2	2	1	1	11
1.5	формир. реестра платежей РКЦ	2	2	1	2	2	1	1	11
1.6	отправка платежей РКЦ	3	2	1	2	2	2	4	16
1.7	клиент-банк	4	5	2	3	2	5	6	27
<b>2</b>	<b>Процессинг пластиковых карт</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
2.1	изготовл. пл. карт	2	1	1	2	6	1	1	14
2.2	авторизация пл. карт	2	3	1	3	5	3	2	19
2.3	авторизация счета	1	4	1	4	4	3	5	22
2.4	проверка остатка на счете	2	4	3	2	3	2	5	21
2.5	авторизация платежа	1	4	1	4	5	1	6	22
2.6	формирование выписки	2	2	1	2	2	2	3	14
2.7	межбанковский клиринг	3	5	2	3	4	2	1	20
2.8	текущий контроль	1	2	2	3	3	2	1	14
2.9	пополнение спецсчета	1	2	1	3	2	2	1	12

№ п/п	Описание риска	Вероятность возникновения риска, %			Степень опасности риска (по пятибалльной шкале)		
		Малая (0-20%)	Вероятно (20-60%)	Вполне вероятно (60-100%)	Неопасный (1-2)	Допустимый (3-4)	Опасный (5)
1	Риск нестабильности политической власти на федеральном и региональном уровне	11%			2		
2	Риск невозможности осуществления хозяйственной деятельности вследствие установления ограничений на перемещение товаров или запрета на экономические отношения с иностранными государствами	10%				3	
3	Риск изменения законодательства РФ	20%			2		
4	<b>Инфляционные факторы риска</b>			<b>77%</b>		<b>4</b>	
5	<b>Налоговые факторы риска</b>		<b>51%</b>			<b>4</b>	
6	<b>Валютные факторы риска</b>			<b>85%</b>			<b>5</b>
7	Процентные риски		40%		2		
8	<b>Риск повышения тарифов на грузовые перевозки железнодорожным транспортом</b>			<b>65%</b>		<b>4</b>	
9	Ценовые риски на сырье и материалы, комплектующие для оборудования, энергоносители	15%				4	
10	<b>Риск возрастания конкуренции и риск ведения нечестной конкуренции</b>		<b>32%</b>			<b>4</b>	
11	Падение платежеспособного потребительского спроса	20%				3	
12	<b>Появление в регионе новых хозяйственных субъектов с привлекательными для работников условиями</b>			<b>90%</b>			<b>5</b>
13	Риск ужесточения в регионе требований к экологической чистоте производства	5%			1		

14	Введение более жестких санитарных и других норм	5%			1		
15	Появление у конкурентов инноваций в производстве товаров, вызывающих снижение издержек производства	15%				4	
16	<b>Риск основной производственной деятельности</b>		<b>25%</b>			<b>4</b>	
17	<b>Риск вспомогательной деятельности</b>		<b>25%</b>			4	
18	<b>Риск обеспечивающей деятельности</b>		<b>25%</b>			<b>3</b>	
19	<b>Инвестиционные риски.</b>		<b>50%</b>			4	
20	<b>Кадровые риски</b>			<b>80%</b>			<b>5</b>
21	<b>Риск нарушения графиков и увеличение сроков поставки сырья и комплектующих для производства</b>		<b>59%</b>			<b>3</b>	
22	Риск поставки сырья несоответствующего качества	15%				4	
23	Риск производства некачественного продукта	20%				4	
24	Риск отказа в поставках	10%			2		
25	<b>Банкротство поставщиков</b>		<b>42%</b>			<b>4</b>	
26	<b>Риск ошибочного прогноза</b>		<b>40%</b>			<b>4</b>	
27	Риск неверной оценки стратегического потенциала предприятия	15%				3	
28	<b>Ошибочный анализ рынка</b>		<b>30%</b>			<b>4</b>	
29	Риск банкротства предприятия	5%				4	
30	Риск неплатежеспособности	5%				4	
31	Риск потери финансовой устойчивости	10%				4	
32	Кредитный риск		21%		2		
33	<b>Риск злоупотребления</b>			<b>80%</b>	<b>2</b>		
34	<b>Риск хищения</b>			<b>91%</b>		<b>4</b>	
35	Риск некомпетентности	20%				4	
36	<b>Технологический риск</b>		22%			<b>4</b>	

# Пример карты рисков для предприятия по производству чипсов

Вероятность появления фактора риска

Вероятность

Весьма вероятно  
60-100%

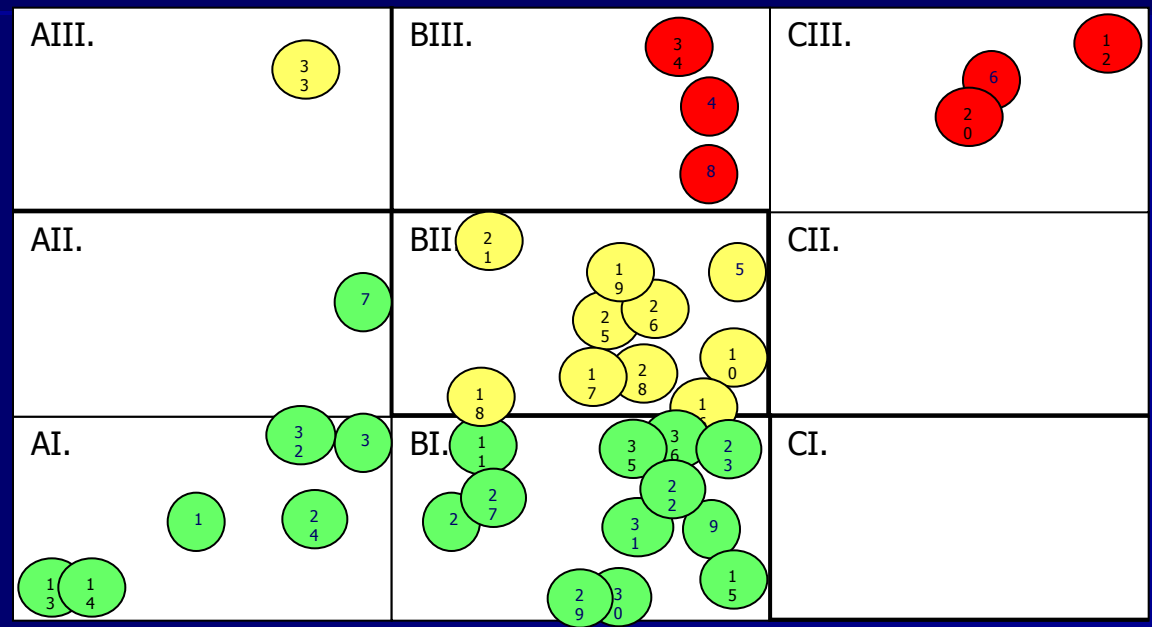
Вероятно  
20-60%

Малая  
0-20%

III

II

I



A

B

C

Неопасные  
1-2 балла

Допустимые  
3-4 балла

Опасные  
5 баллов

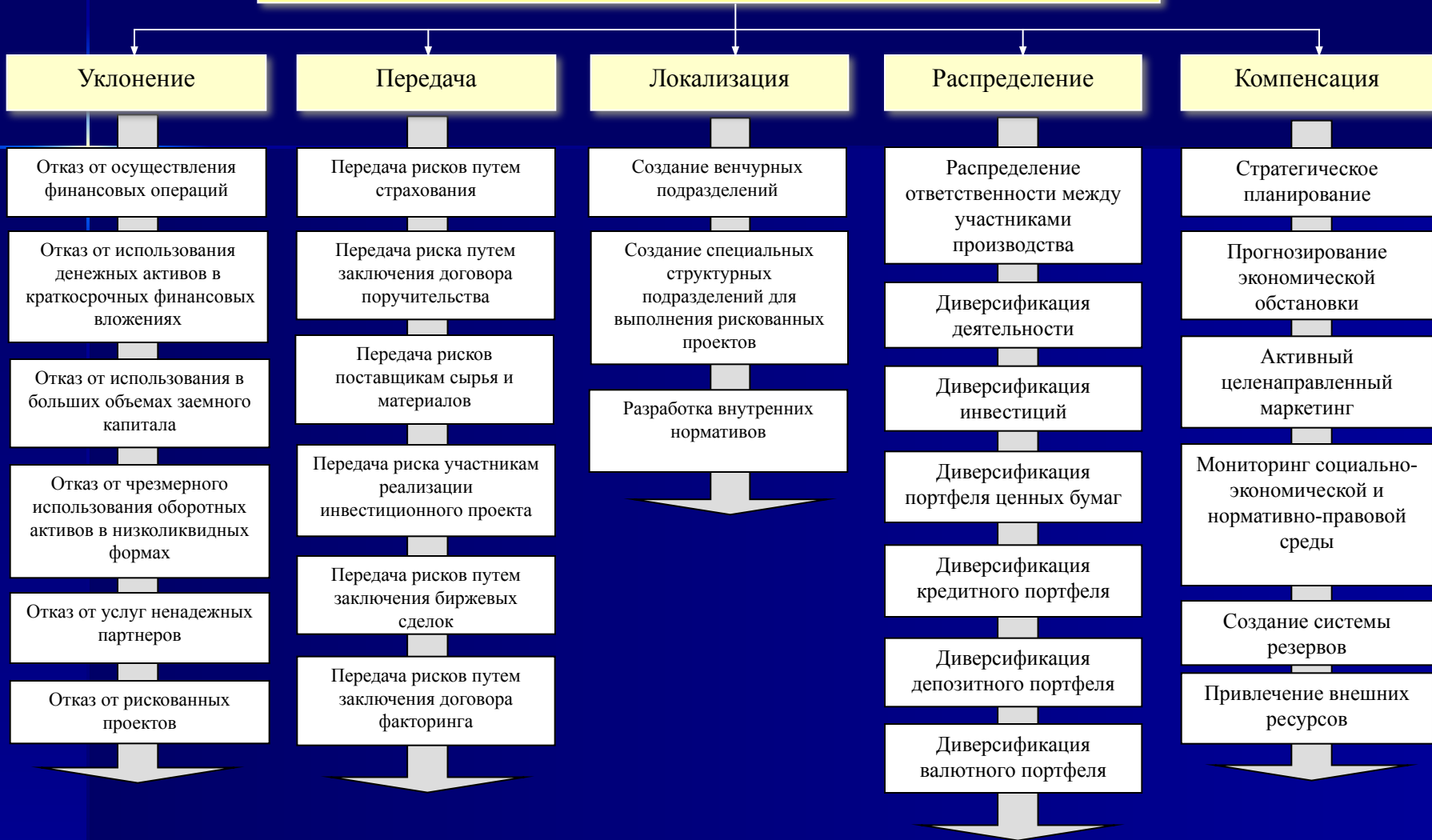
Значимость

Степень опасности фактора риска



# 5. Методы управления рисками

## Методы управления рисками



## 5. Методы управления рисками

### Метод уклонения от риска

#### Достоинства

- прост и радикален;
- помогает избежать крупных финансовых потерь;
- применяется на ранней стадии

#### Недостатки

- появление других рисков;
- не позволяет получить прибыль;
- не всегда возможна реализация

### Условия реализации

- а) если отказ от одного вида риска не влечет возникновения другого риска, более высокого или однозначного уровня;
- б) если степень риска несопоставим с уровнем доходности предлагаемой финансовой операции по шкале «доходность – риск»;
- в) если финансовые потери по данному виду риска превышают возможности их возмещения за счет собственных средств компании;
- г) если размер дохода от рискованной операции незначителен, т.е. в формируемом денежном потоке имеет небольшой удельный вес;
- д) если рискованные операции не характерны для компании, носят инновационный характер и по ним отсутствует информационная база, необходимая для определения уровня финансовых рисков и принятия соответствующих управленческих решений

## 5. Методы управления рисками

### Метод передачи риска

#### Достоинства

- надежен при неудачных решениях;
- помогает избежать очень крупных финансовых потерь;
- применяется на стадии подготовки решения

#### Недостатки

- необходимость страховых выплат, иногда значительных;
- для реализации необходима статистическая информация;
- сложность реализации для «новых» рисков

#### Условия реализации

- высокая степень вероятности возникновения финансового риска;
- невозможность полностью возместить финансовые потери по риску за счет собственных финансовых ресурсов;
- приемлемая стоимость страхования финансового риска.

## 5. Методы управления рисками

### Метод локализации риска

#### Достоинства

- не требует больших затрат;
- может быть использован при ограничении рисков при внедрении инвестиционных и инновационных проектов;

#### Недостатки

- используется только по некоторым видам, как правило, очень значимых рисков;

#### Условия реализации

- возможность достаточно четко и конкретно вычленить и идентифицировать факторы риска ;
- возможность контролировать и управлять риском;
- для проектов, успех которых вызывает сомнения.

## 5. Методы управления рисками

### Метод распределения риска

```
graph TD; A[Метод распределения риска] --> B[Достоинства]; A --> C[Недостатки];
```

#### Достоинства

- эффективен для снижения опасности несистематических рисков;

#### Недостатки

- неэффективен для снижения опасности систематических рисков;
- усложнение деятельности предприятия;

#### Условия реализации

- необходимость четко и конкретно вычленить и распределить факторы риска ;
- создание системы контроля за показателями диверсификации;

## 5. Методы управления рисками

### Метод компенсации риска

#### Достоинства

- эффективен для снижения опасности большого круга рисков;
- обладает комплексностью воздействия на риски

#### Недостатки

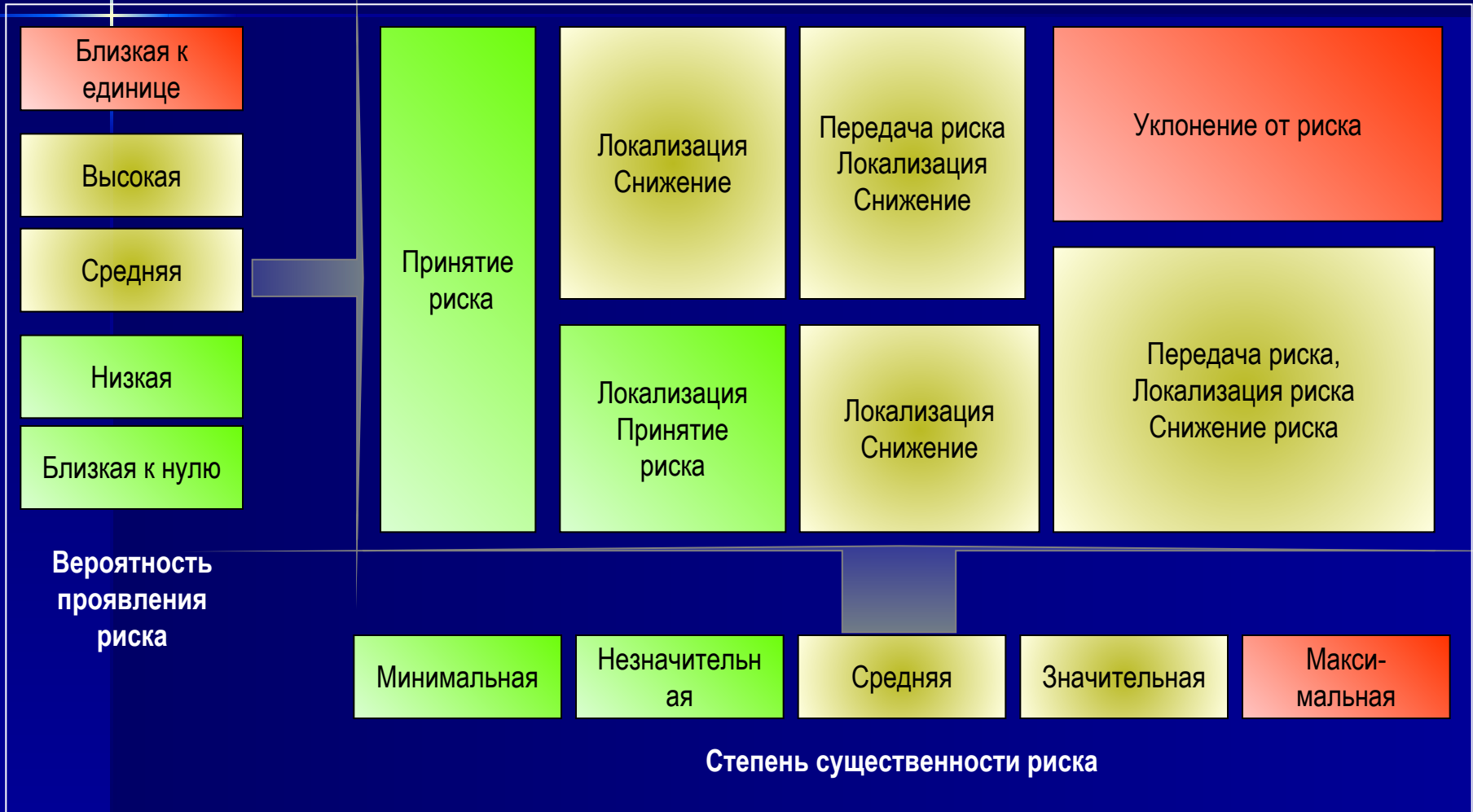
- требует большой подготовительной и аналитической работы;
- привлечение дополнительных ресурсов;

#### Условия реализации

- необходимость внедрения методов стратегического планирования, прогнозирования, маркетинга и мониторинга ;
- создание системы резервов;

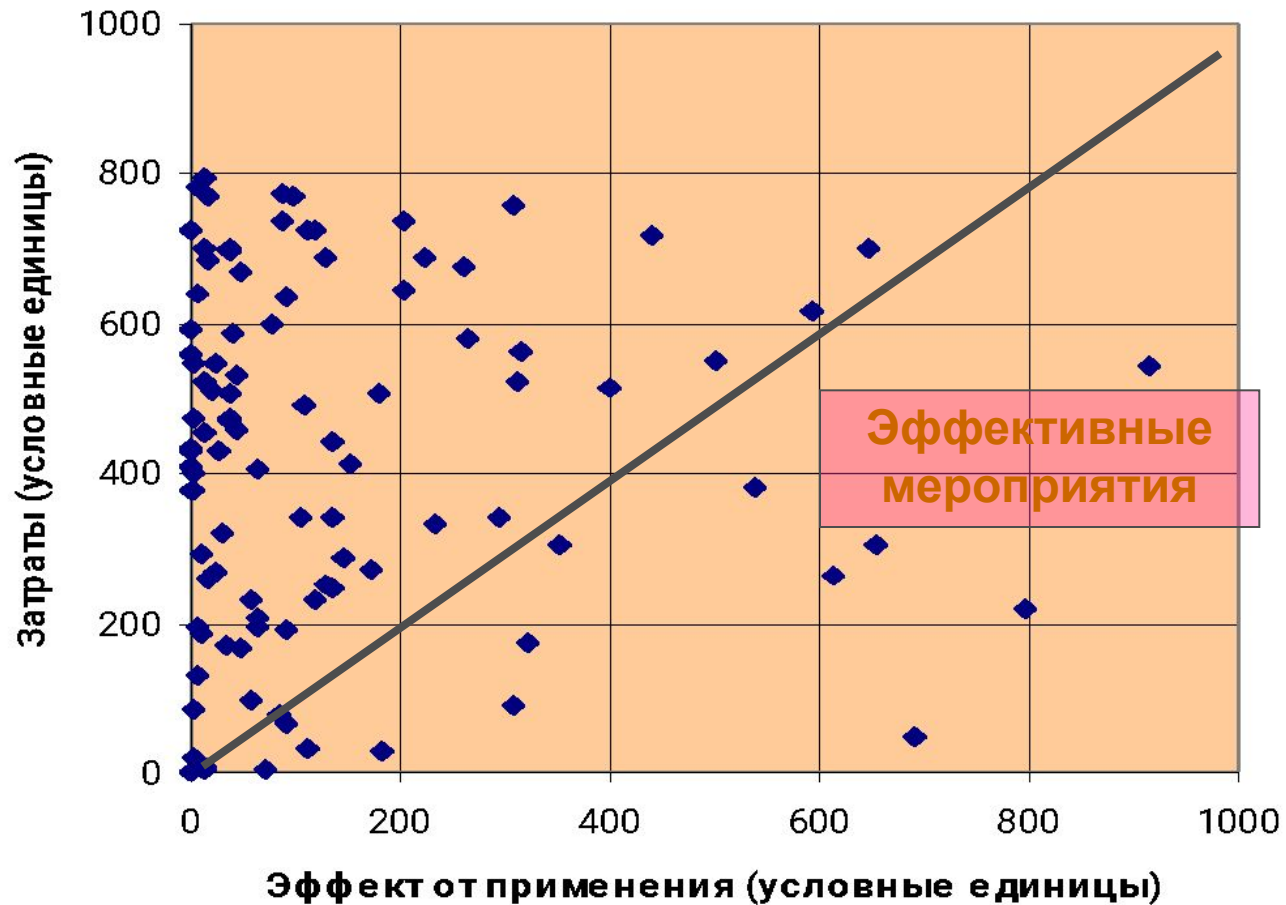
# 5. Методы управления рисками

## Выбор методов управления рисками



## 5. Методы управления рисками

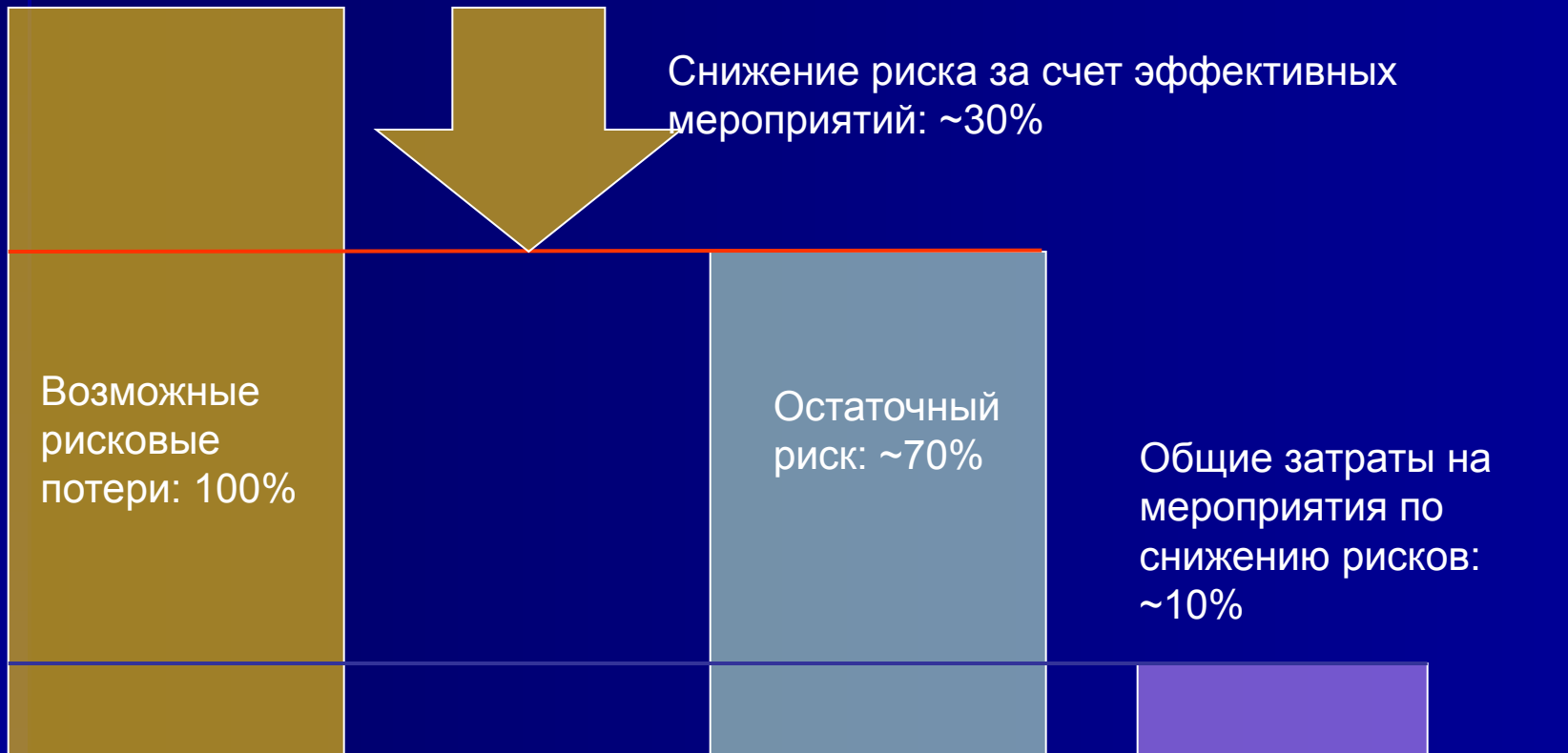
Выбор наиболее эффективных методов управления рисками





## 5. Методы управления рисками

Управление рисками в долгосрочной перспективе дает ощутимый экономический эффект



## Примеры политических факторов риска

### Политический риск - смена правительства РФ



Британская консультационная компания Control Risk Group (CRG) опубликовала доклад RiskMap-2006, в котором дается прогноз политических рисков в различных странах мира для иностранных инвесторов в 2006 году.



Главное политическое событие России 2006 года - отставка премьер-министра М. Фрадкова.

Основная причина предполагаемой смены правительства:

- а) неэффективность работы Правительства РФ;
- б) необходимость выбора преемника Путина В.В.



Общая оценка политических рисков консультационной компанией Control Risk Group:

- а) в целом по России политические риски - «средние»;
- б) районы Северного Кавказа – «высокие»;
- в) районы Чечни – «экстремальные».

Британская консультационная компания Control Risk Group (CRG) специализируется на оценке рисков. Работает с 1975 года, располагает 18 офисами на всех континентах, собирает информацию более чем в 130 странах. Клиенты – 5000 компаний, в том числе большинство из списка Fortun-100.

## Социально-политические факторы риска Российской Федерации

Ученые готовят базу для предотвращения конфликтов на юге России

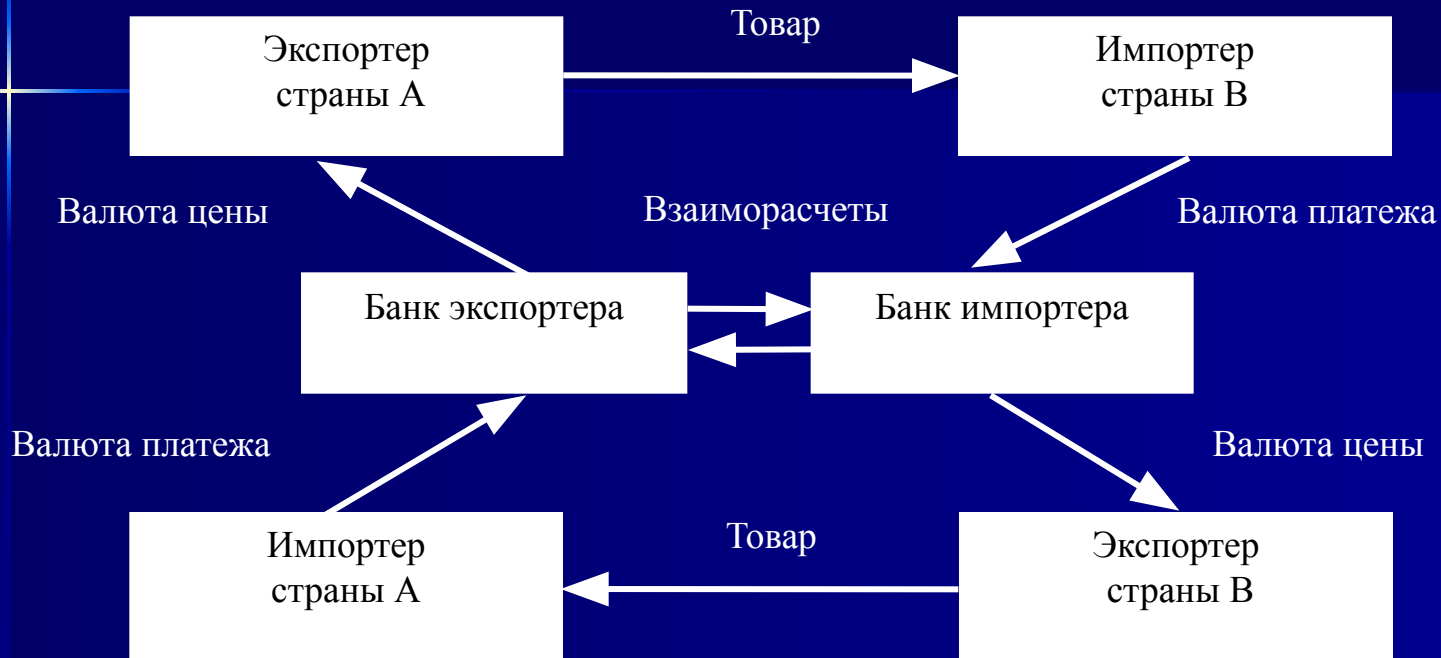


Ученые Южного научного центра Российской академии наук (ЮНЦ РАН) разрабатывают уникальный атлас социально-политических рисков юга России.

По мнению создателей атласа социально-политических рисков, он позволит получить наглядную картину социально-политических процессов в регионе, поможет делать точные прогнозы и предотвращать нежелательное развитие событий.

В основе нового проекта лежит популярный в наши дни геоинформационный метод исследования, согласно которому ключевые проблемы региона наносятся на их пространственную основу.

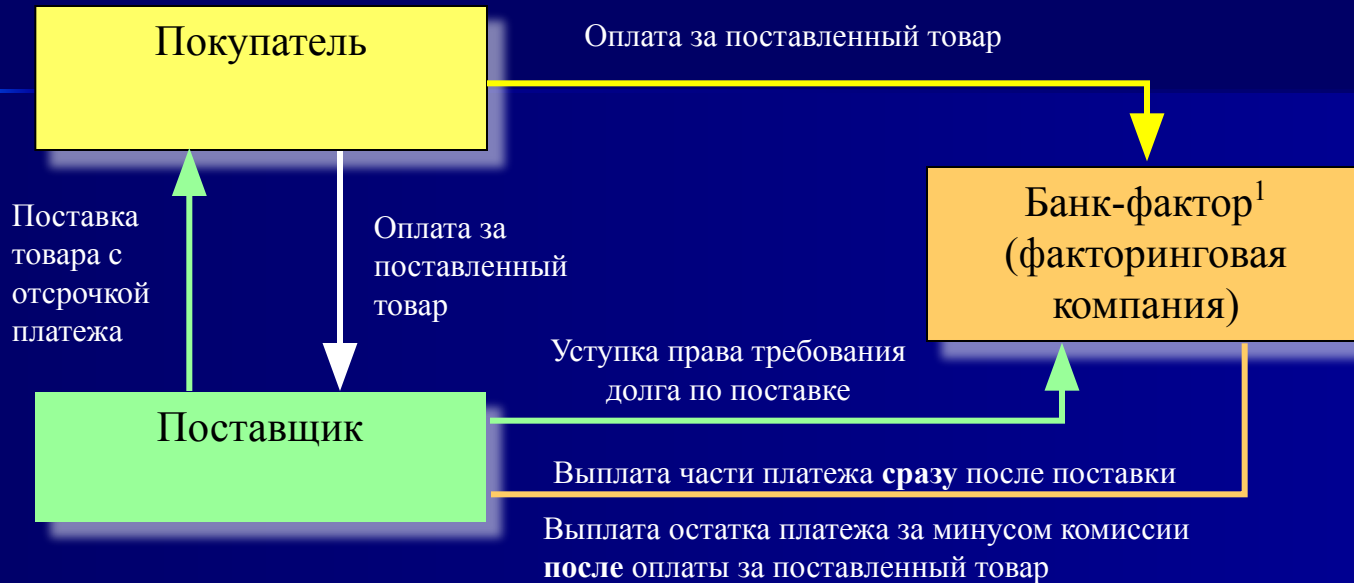
# Клиринговые риски



## Риски сторон:

1. Риск потери основной суммы долга вследствие неисполнения своих обязательств
2. Риски ликвидности вследствие задержки платежей

# Риски факторинга



## Риски факторинга

### 1 этап. До заключения договора с банком-фактором

#### Риски поставщика:

кредитный риск, риск ликвидности, валютный риск, процентный риск

### 2 этап. После заключения договора с банком-фактором

#### Риски банка:

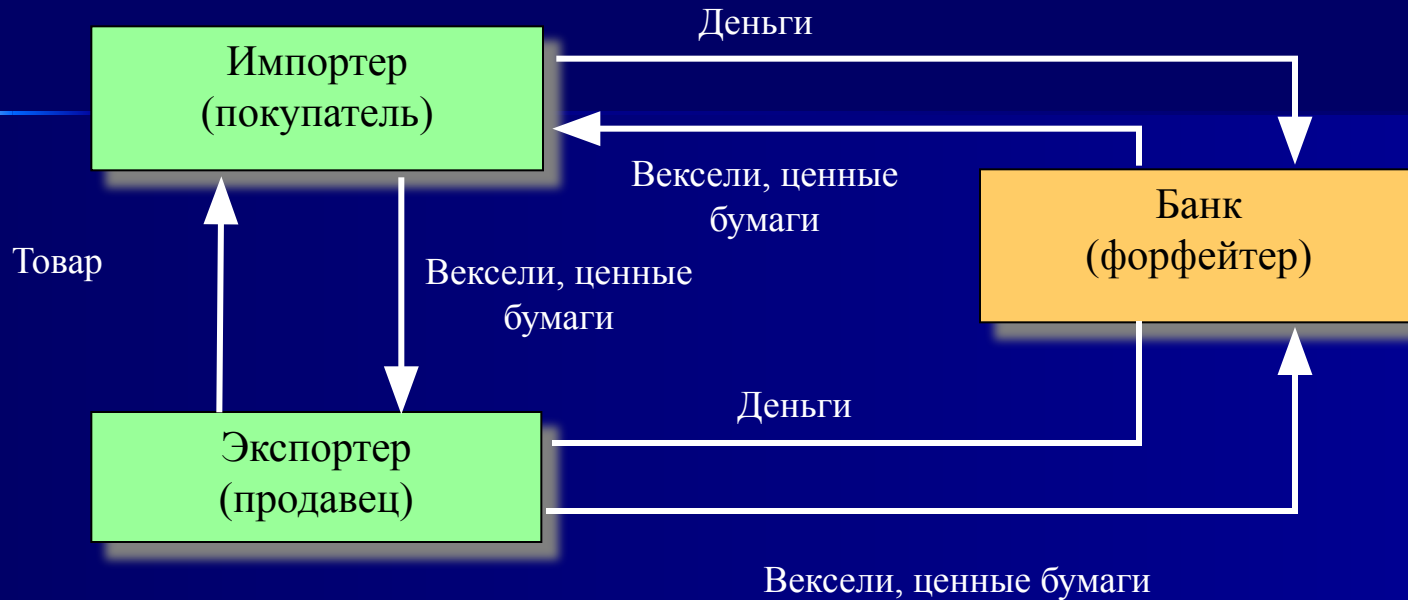
кредитный риск, риск ликвидности, валютный риск, процентный риск

<sup>1</sup> [www.factoring.nikoil.ru](http://www.factoring.nikoil.ru)

# Преимущества факторинга

Факторы	Преимущества для поставщика	Преимущества для покупателя
Политические	Возможность получения большей части денежных средств сразу после поставки товара	Получение товарного кредита за счет отсрочки платежа
Экономические	Ускорение оборачиваемости оборотных средств, так как они не отвлекаются в дебиторскую задолженность	Уменьшение риска приобретения товаров низкого качества
Организационные	Обеспечение конкурентоспособности в связи с возможностью увеличения объема закупок и поддержания достаточного ассортимента товаров	Увеличение объема закупок в связи с льготными условиями оплаты
Кадровые	Возможность увеличения числа покупателей за счет предоставления льготных условий оплаты товаров	Лучшее использование оборотных средств в связи отсрочкой оплаты
Социальные	Увеличение количества покупателей в связи с предоставлением более льготных условий оплаты	Укрепление позиций на рынке
Психологические	Рост объема продаж в связи с увеличением количества покупателей и объемов отгрузки	
	Улучшение финансового состояния	

# Риски форфейтирования



## 1 этап. До заключения договора с банком-форфейтером

- Экспортер :**
1. Поставка товара - риск неплатежа, процентный риск
  2. Оплата товара векселями – риск непогашения векселей импортером

## 2 этап. После заключения договора с банком-форфейтером

- Экспортер :** Определение суммы векселей - риск финансовых потерь
- Банк:** Риск непогашения векселей импортером

# Валютные риски

*Валютный риск* –  
это опасность или возможность потерь вследствие изменения цены  
национальной валюты по отношению к иностранной

Источник валютного риска – *неопределенность* будущего  
движения курсов валют

или другими словами, источниками валютных рисков являются  
спот-курсы и форвардные курсы валют

Влияние валютного риска

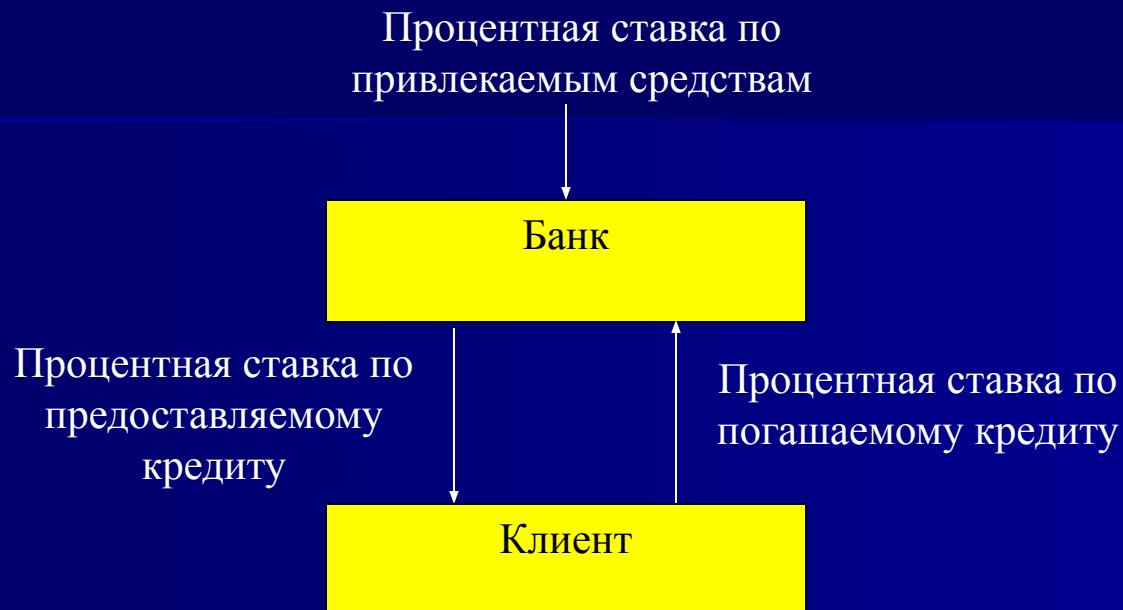
Заемщики

Кредиторы

Инвесторы



# Процентные риски



**Риск банка** - превышение рыночной процентной ставки по привлекаемым средствам над процентной ставкой по кредиту.

**Риск клиента** – превышение процентной ставки по кредиту над рыночной процентной ставкой.

# Трансляционный валютный риск

**Источник трансляционного валютного риска –**  
возможность несоответствия  
между активами и пассивами, выраженными в  
валютах разных стран

**Последствия воздействия трансляционного валютного риска -** изменение  
баланса, путем изменения стоимости активов и пассивов.

Если происходит падение курса инвалюты, в которой выражены эти активы, то падает стоимость активов; величина активов уменьшается и, исходя из равенства активов и пассивов, падает размер акционерного капитала фирмы.

**Основная стратегия уменьшения трансляционного валютного риска –**  
максимальное сокращение объема активов в валюте, падение которой ожидается в  
будущем и создание пассивов в ней

## Глава Бразилии: ЕС чинит барьеры экологичному топливу



### Президент Бразилии Лиса Инасио Лула да Силвы на открытии семинара по биотопливу в Стокгольме:

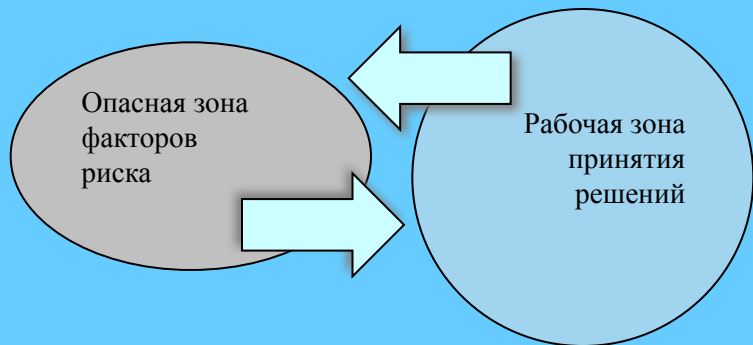
"Европа навязывает нам тарифы, доходящие до 55% стоимости бразильского этанола. Достаточно сравнить их с аналогичными пошлинами, которые ЕС берет за импорт бензина - всего 5%, чтобы понять, что нас ставят в заведомо невыгодное положение"

По словам бразильского президента, это неравенство мешает распространению на рынках Европы экологически чистого органического топлива, получаемого из возобновляемых источников.

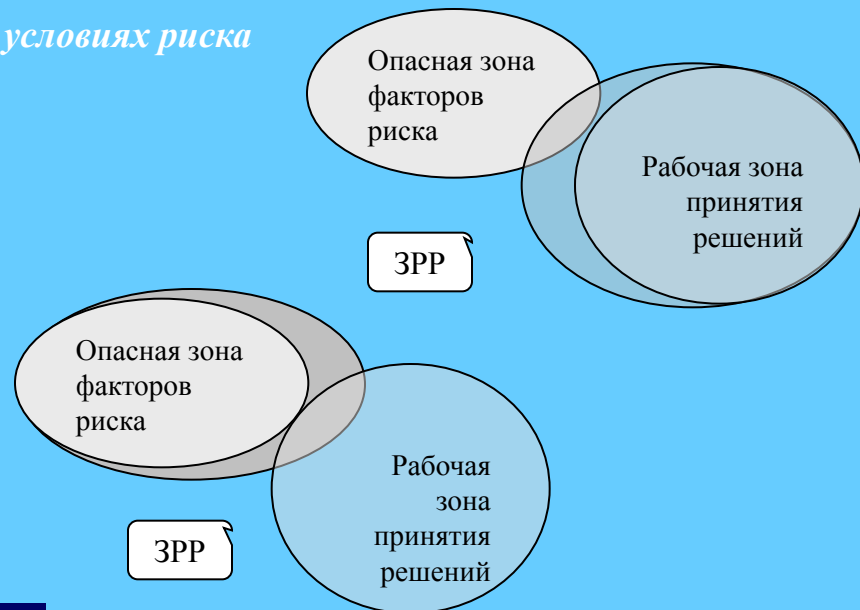
"Несмотря на многочисленные преимущества, биотопливо продолжает сталкиваться с неоправданными таможенными барьерами, что в итоге лишает его конкурентоспособности и бьет по карману конечного потребителя. В то время, как производство нефти сконцентрировано всего в 15 странах, потенциал для производства биотоплива есть у 120 стран. В конце концов, не у всех есть деньги, чтобы бурить скважины на тысячи метров в поисках нефти, а вот посадить саженец сахарного тростника могут многие", - сказал он.

Лула да Силва также назвал этанол и другие виды биотоплива ключом к решению экологических проблем будущего. "Переход на использование биотоплива в 70-е годы 20 века позволил Бразилии избежать выброса в атмосферу 640 миллионов тонн углекислого газа и одновременно сократить вырубку лесов на 60%", - заключил бразильский президент

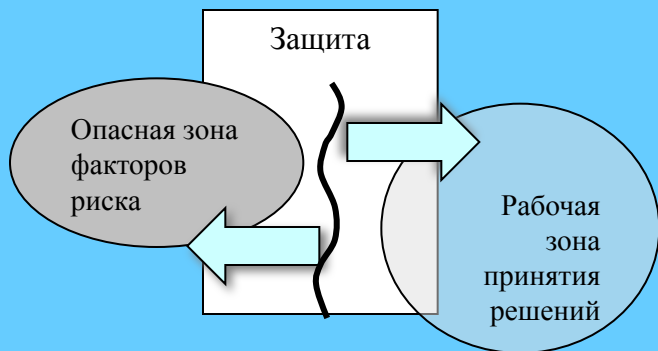
# Принятие решений в условиях риска



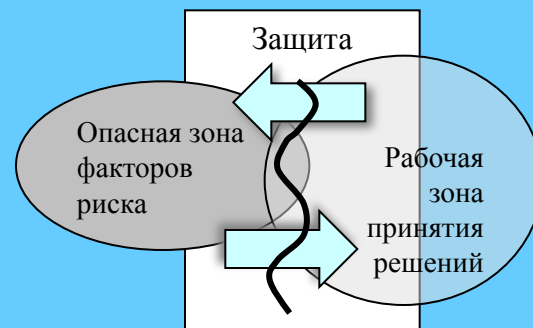
1



2



3



4