

Глава 1. введение в риск менеджмент. Часть 3.

Виды и Классификация рисков

Риск-понятие неоднозначное

Для выделения конкретных рисков необходимо проводить их классификацию по различным критериям.

Выбор критериев зависит от целей и особенностей процедуры управления риском.

Например. Критерии классификации экономических рисков; банковских рисков; Неэкономических рисков.

- **Классификация рисков** означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Классификация рисков помогает:

- Составить наиболее полный перечень рисков, присущих бизнесу компании;
- Выбрать наиболее подходящий метод управления для каждого из них;
- Оптимальным образом организовать систему управления рисками компании.

Критерии классификации по характеристике опасности

(с чем собственно имеем дело)

	вопросы	классификация	Вид рисков
1	что или кто подвергается риску?	по типу объекта	1. связанные, с собственностью (имуществом); 2. С доходами; 3. С персоналом 4. С ответственностью
2	Каков характер ущерба, нанесенного объекту?	по причине или природе ущерба	1. Природные риски 2. Технические риски; 3. Риски связанные с человеческим фактором: <input type="checkbox"/> риски, связанные с персоналом <input type="checkbox"/> риски, связанные с действиями персонала 4. Политические риски 5. Социальные риски
3	Насколько типичен этот вид ущерба для данного объекта?	по типичности отрицательных последствий	<input type="checkbox"/> Фундаментальный риск <input type="checkbox"/> Спорадический риск

2. Критерии классификации по характеристике подверженности риску

	вопросы	классификация	Виды рисков
1	Каковы особенности исходов, в которых проявляется риск?	по специфике исходов	1. Чистый риск 2. Спекулятивный риск
2	Риск связан внешними или внутренними обстоятельствами?	по месту проявления рисков	1. Внутренние, 2. Внешние
3.	Как риск связан с исходным событием?	По степени зависимости ущерба от исходного события	<input type="checkbox"/> Первичные <input type="checkbox"/> Вторичные

4.	Кто страдает от реализации риска?	По характеру распределения бремени риска	<ol style="list-style-type: none"> 1. Односторонние 2. Двусторонние 3. Многосторонние.
5	На каком уровне возникает риск?	По уровню возникновения риска	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Риски, возникающие на уровне народного хозяйства <input type="checkbox"/> на уровне административно-хозяйственных и региональных образований; <input type="checkbox"/> на уровне отдельно хозяйствующего объекта (фирмы); <input type="checkbox"/> на уровне структурных подразделений; <input type="checkbox"/> на уровне отдельного рабочего места.
6	На каком уровне проявляются негативные последствия реализации риска?	По уровню проявления негативных последствий	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проектные и или риски подразделения,; <input type="checkbox"/> Риск фирмы; <input type="checkbox"/> Отраслевые риски; <input type="checkbox"/> Общеэкономические риски <input type="checkbox"/> Глобальные риски.

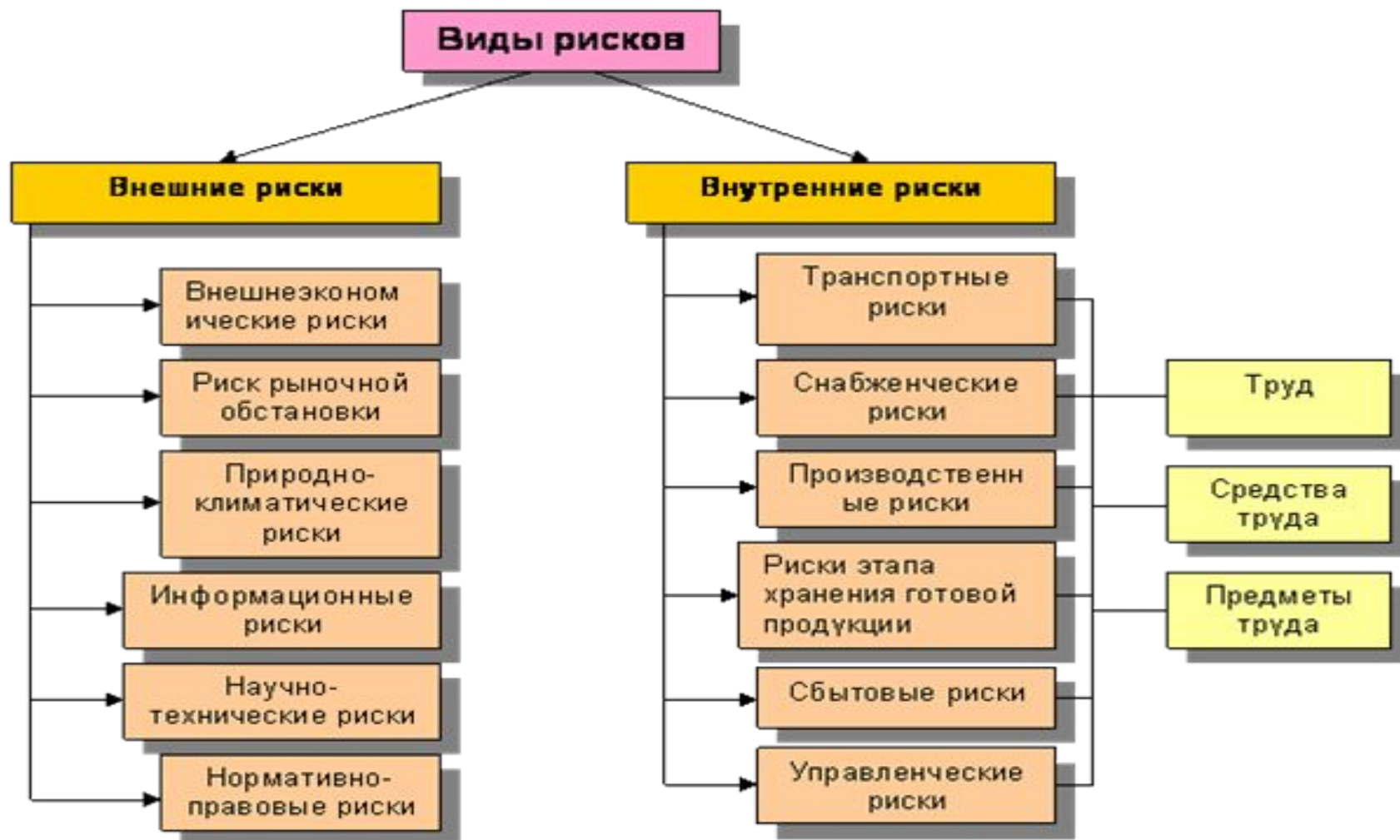
По характеру проявления риски делятся на:

- ***К внешним рискам*** относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории (социальные группы, юридические и (или) физические лица, которые проявляют потенциальный и (или)
- ***К внутренним рискам*** относятся риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории.

Риски	Основные причины возникновения	Объект направления
	Внешние (объективные)	
Политические	нестабильность государственной власти, особенности государственного законодательства, национализация и т.п.	имущество, имущественный интерес
Валютные	изменение валютных курсов, валютного регулирования	имущественный интерес
Налоговый	изменение налоговой политики, налоговых ставок	имущественный интерес
Форс-мажорные	природные катастрофы, войны, революции, путчи	имущество, имущественный интерес, человек

Риски	Основные причины возникновения	Объект направления
	Внутренние (субъективные)	
Организационный	низкий уровень организации, ошибки планирования, прогнозирования, слабое регулирование, плохая организация труда сотрудников и т.д.	имущество, имущественный интерес, человек
Ресурсный	нехватка производственных запасов, срывы поставок, недостаточная квалификация рабочей силы, отсутствие запаса прочности по ресурсам	имущество, имущественный интерес, человек
Инвестиционный	<p>риски реального инвестирования: перебои в поставках стройматериалов, ошибки в разработке инвестиционного проекта строительства или реконструкции, неудачный выбор месторасположения строительства.</p> <p>портфельные риски: изменение условий контракта, ошибки в выборе объектов инвестирования, неправильный подбор финансовых инструментов</p>	имущество, имущественный интерес, человек
Кредитный	Не возврат долга и процентов по нему, невыполнение условий кредитного договора, невольное банкротство заемщика, изменение платежеспособности заемщика	Имущественный интерес
Инновационный	Неправильный выбор нововведений, неверные расчеты, применение научно-технических новшеств	Имущественный интерес
Правовой	Используемые лицензии, патентные права, невыполнение контрактов, судебные процессы с внешними партнерами, внутренние судебные процессы	Имущество, имущественный интерес, человек

Существует лишь общая классификация рисков, которая может являться основой для выявления конкретных рисков, угрожающих конкретному предприятию:



Как внешние риски связаны с деятельностью предприятия?

Следует подчеркнуть, что, хотя категории внешнего риска по своей сути не зависят от предприятия, тем не менее, имеют непосредственную связь с деятельностью самого предприятия:

1. Внешнеэкономический риск.

Может возникнуть в процессе взаимодействия с зарубежными партнерами по бизнесу и быть вызван внутренними причинами партнера: остановка производства, резкий рост или падение цен из-за изменения затрат на производство и т.п.

2. Риск изменения рыночной обстановки.

Имеет двустороннюю связь. С одной стороны, это - участие предприятия в формировании рыночной конъюнктуры цен, а с другой - взаимоотношения предприятия с поставщиками оборудования, сырья, полуфабрикатов, покупателями готовой продукции.

Как внешние риски связаны с деятельностью предприятия?

3. Природно-климатический риск.

Становится внутренним через технологию производства (ее требования) или результаты производства, связанные с необходимостью финансовой компенсации ущерба, нанесенного внешней среде.

4. Информационный риск

Появляется при неправильной организации информационных потоков внутри предприятия, неверных сведениях, как поступивших на предприятие, так и вышедших за его пределы по вине персонала. Сюда же надо отнести разглашение сведений, представляющих особую важность или угрожающих экономической безопасности фирмы.

Как внешние риски связаны с деятельностью предприятия?

5. Научно-технический риск

Касается как инновационной деятельности самого предприятия, так и приобретения им патентов, лицензий, новой техники и технологий.

6. Нормативно-правовой риск

Является внутренним в части приказов, решений, нормативов, распоряжений, издаваемых внутри организации.

следовательно

Причины, вызывающие внешние экономические риски, могут заключаться во внутренней среде предприятия.

Таким образом, ни один из внешних рисков не является "чисто внешним".

Что можно сказать о внутренних рисках?

Категории внутреннего риска формируются по центрам образования затрат.

Центрами затрат являются отдельные подразделения предприятия, на которые могут быть отнесены затраты.

Отсюда можно выделить риски:
транспортный,
снабженческий,
производственный,
риск хранения готовой
продукции,
сбытовой и
управленческий.

Что можно сказать о внутренних рисках?

Как и для рисков,
относящихся к
категории внешних,

данные виды
внутреннего риска
могут быть частично
обусловлены
причинами, лежащими
за пределами
предприятия:

1. Транспортный риск.

Является частично
внешним, если
предприятие
пользуется услугами
сторонних
транспортных
организаций.

Что можно сказать о внутренних рисках?

2.Снабженческий риск.

Становится внешним, когда возникает по вине поставщиков материальных ресурсов и оборудования при невыполнении сроков, объемов, ассортимента, цены или качества поставляемых ресурсов.

3. Сбытовой риск

Возникает за пределами производственной фирмы при отказе покупателя от продукции не по вине ее производителя. В этой части он относится к категории внешнего риска.

3. Критерии классификации по характеристике уязвимости.

	вопросы	классификация	Виды рисков
1.	Какие факторы и каким образом влияют на риск?	По степени влияния природной и социальной среды на риск	Указывают наличие или отсутствие влияния. С формированием целого списка конкретных факторов
2.	В течении какого периода действует риск?	По степени учета временного фактора	Бессрочные риски Срочные риски
3.	Как изменяется риск во времени?	По зависимости уязвимости от времени	Статические риски Динамические риски
4.	Как долго выявляется и ликвидируется ущерб?	По продолжительности выявления и ликвидации отрицательных последствий	Краткосрочные Среднесрочные долгосрочные

Факторы производства являются единым для всех предприятий признаком, потому что воплощенные в них риски характерны для всех предприятий и организаций, хотя, безусловно, они неодинаковы по причинам возникновения, величине, возможным последствиям и направлениям их устранения.

оптимальным признаком для классификации рисков являются факторы производства:

1. Труд

Можно детализировать по категориям персонала, его половозрастным группам, квалификации, стажу работы и другим признакам.

факторы производства

2. Средства труда

Средства труда для выявления рисков можно рассматривать не только в общепринятой детализации - по их видам, что имеет большое значение для расчета ущерба от его возникновения,

- но и в разрезе их возрастного состава, степени износа и годности.

Такое деление средств труда на группы облегчает определение возможности и вероятности возникновения внутреннего риска предприятия.

факторы производства

3. Предметы труда

Целесообразно анализировать по видам, по отнесению на конкретные виды продукции, по величине расхода в различных структурных подразделениях предприятия, по причине образования потерь и т.д.

**По времени возникновения риски
распределяются на:**

- ретроспективные,
- текущие и
- перспективные риски.

4. Критерии классификации по характеристике взаимодействия с другими рисками.

	вопросы	классификация	Виды рисков
1	Является ли риск уникальным?	По степени распространности данного риска	Массовые риски Уникальные риски
2	На какое количество объектов влияет данный риск?	По характеру влияния на различные объекты	Общий риск Частный риск

Вариант классификации

Некоторые важные элементы классификации:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

По факторам возникновения

риски подразделяются на:

- ***Политические риски*** - это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.).
- ***Экономические (коммерческие) риски*** - это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны.

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ РИСКА

Производственные

устаревшее
оборудование

сложная
технология

ошибка в
параметрах
проекта

уровень
управления
производством

нарушение
графиков и
увеличение
сроков поставки
комплектующих
для производства

Административно- управленческие

ухудшение репутации
руководства

неясная постановка
задачи персоналу

сложная структура
управления

ошибочный выбор
цели предприятия

неверная оценка
стратегического
потенциала
предприятия

Человеческие

профессиональная
некомпетентность

утечка
конфиденциальной
информации

конфликты

низкая мотивация
персонала

нехватка
персонала

факторы
взаимодействия с
контрагентами

пьянство, ссоры,
воровство,
забастовки

Финансовые

задержка
финансирования
проекта

упущенная
выгода

отсутствие
денежного
резерва

снижение
финансовой
устойчивости
предприятия

структура и
величина
дебиторской и
кредиторской
задолженности

потеря
финансовой
независимости

Классификация рисков по сфере возникновения

Название риска	Проявления	Причины возникновения
<p>Производственный риск</p>	<p>- невыполнение предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности - неадекватное использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени.</p>	<p>- снижение предполагаемых объемов производства, - рост материальных и/или других затрат, - уплата повышенных отчислений и налогов, - низкая дисциплина поставок, - гибель или повреждение оборудования и др.</p>
<p>Коммерческий риск -</p>	<p>снижение объема реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем</p>	<p>- изменения конъюнктуры или других обстоятельств, - повышение закупочной цены товаров, - потери товаров в процессе обращения, - повышения издержек обращения и др.</p>

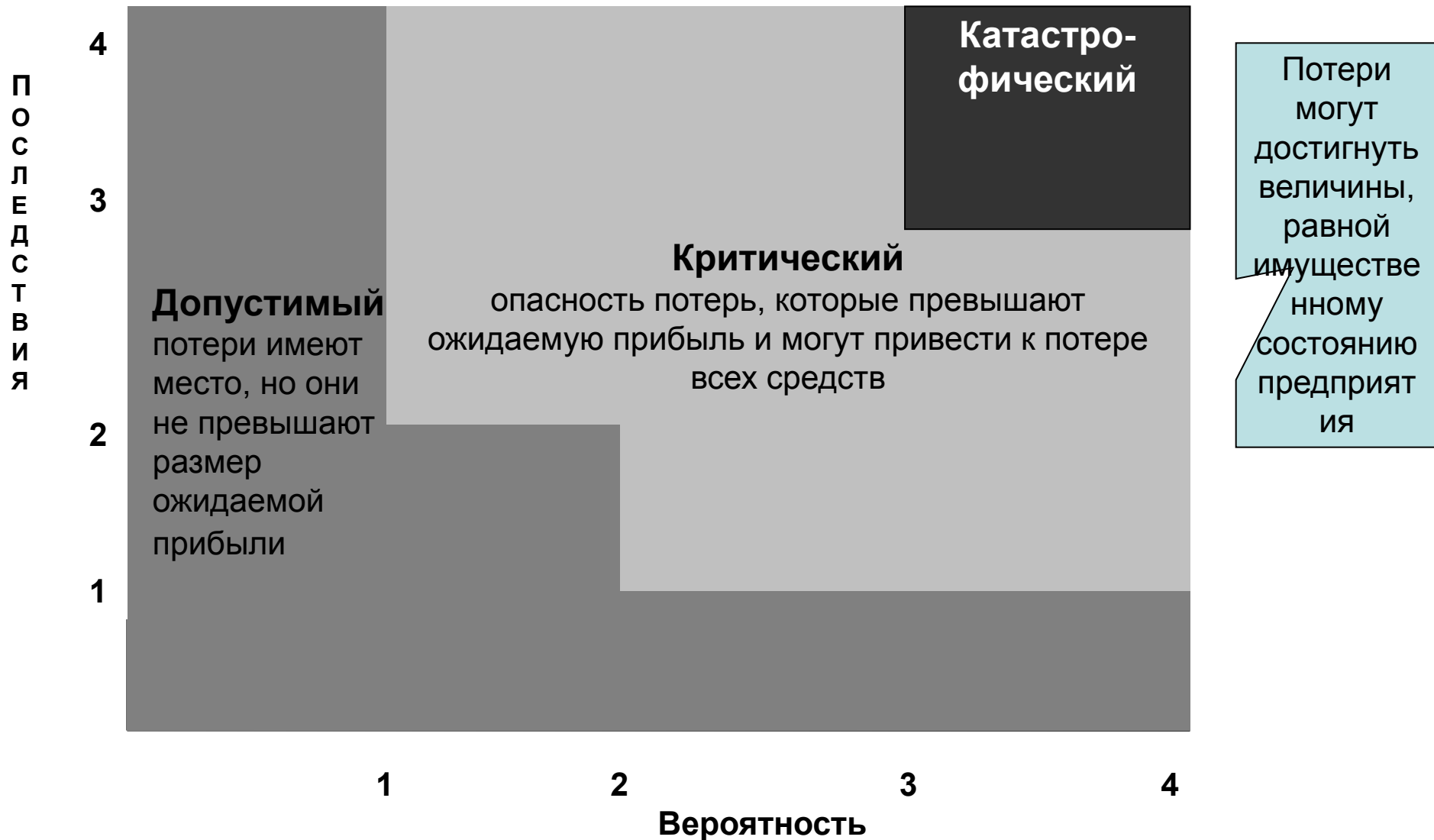
Название риска	Проявления	Причины возникновения
Финансовый риск	<p>- невыполнения фирмой своих финансовых обязательств</p> <p>- обесценивание инвестиционно-финансового портфеля</p>	<p>изменения валютных курсов, неосуществления платежей</p>
Страховой риск	<p>Вероятность наступления страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму).</p>	<p>- неэффективность страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах - перестрахование, формирование страховых резервов и т.п.</p> <p>- неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя.</p>

классификация, связанная с производственной деятельностью

Название риска	Проявления	Причины возникновения
<i>Организационные (производственные, операционные) риски</i>	риски, связанные с внутренней организацией работы компании (проблемы системы внутреннего контроля и др.)	-ошибками менеджмента компании, ее сотрудников, -плохо разработанные правила работ
<i>Рыночные риски –</i>	-финансовые потери из-за -изменения цены товара -снижения спроса на продукцию -риск потери ликвидности -трансляционный валютный риск	нестабильностью экономической конъюнктуры
<i>Кредитные риски</i>	не выполнение своих обязательств в полной мере и в срок (у банка -риск не возврата кредита)	-дебиторскую задолженность -изменения конъюнктуры рынка ценных бумаг

Название риска	Проявления	Причины возникновения
<i>Юридические риски</i>	<ul style="list-style-type: none"> -потери, связанные с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; -риск несоответствия законодательств разных стран; -риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент не в состоянии выполнять условия договора и пр. 	<p>Изменения или различия в законодательстве страны или нескольких стран</p>
<i>Технико-производственные риски (техногенные, экологические)</i>	<ul style="list-style-type: none"> -риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); -риск возникновения аварий, пожаров, поломок; -риск нарушения функционирования объекта; - ряд строительных рисков и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> -ошибки при проектировании и монтаже, -аварийные ситуации -стихийные бедствия; -отсутствие экологического менеджмента

классификация по последствиям:



Виды рисков по признакам

Признак проявления	Вид риска
Назначение риска	Риск, предполагающий потери; риск, предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый; инновационный; инвестиционный; производственный; страховой; финансовый
Содержание риск-результата	Экономический; социальный; правовой; организационный; инновационный; психологический; имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные; политические; экологические; демографические
Уровень внешних факторов (источников) риска	Международный; макроэкономический; региональный

Признак проявления	Вид риска
Рыночный фактор риска	Конкурентный; конъюнктурный; ценовой; коммуникационный
Рынки факторов производства как источника риска	Человеческих ресурсов; информационный; финансовых ресурсов; материальных ресурсов; временной
Средства воздействия На риск	Целевой; стратегический; тактический; прогнозируемый; планируемый; концептуальный; мотивационный; стимулирующий; структурный
Характер проявления	Субъективный; объективный; неправомерный (правомерный); неоправданный (оправданный); криминогенный
Метод (методология)	Экспертный; экономико-математический; дисконтирования; статистический; интуитивный

- Различные виды рисков не связанные с финансовыми факторами проявления в любом случае приводят к риск-результату, оцениваемому в денежных единицах как убытки (прибыль).

Риск в предпринимательстве

производственный

1. риск полной остановки предприятия;
2. риск недополучения исходных материалов (риск невозврата денежных средств);
3. риск незаключения договоров (т.е. риск полной или частичной нереализации);
4. риск неполучения или несвоевременного получения денежных средств;
5. риск отказа покупателя от продукции или риск возврата;
6. риск срыва заключенных соглашений о предоставлении займов, инвестиций или кредитов;
7. ценовой риск;
8. риск банкротства

финансовый

1. кредитный риск,
2. процентный риск,
3. валютный риск,
4. риск упущенной финансовой выгоды.

инвестиционный

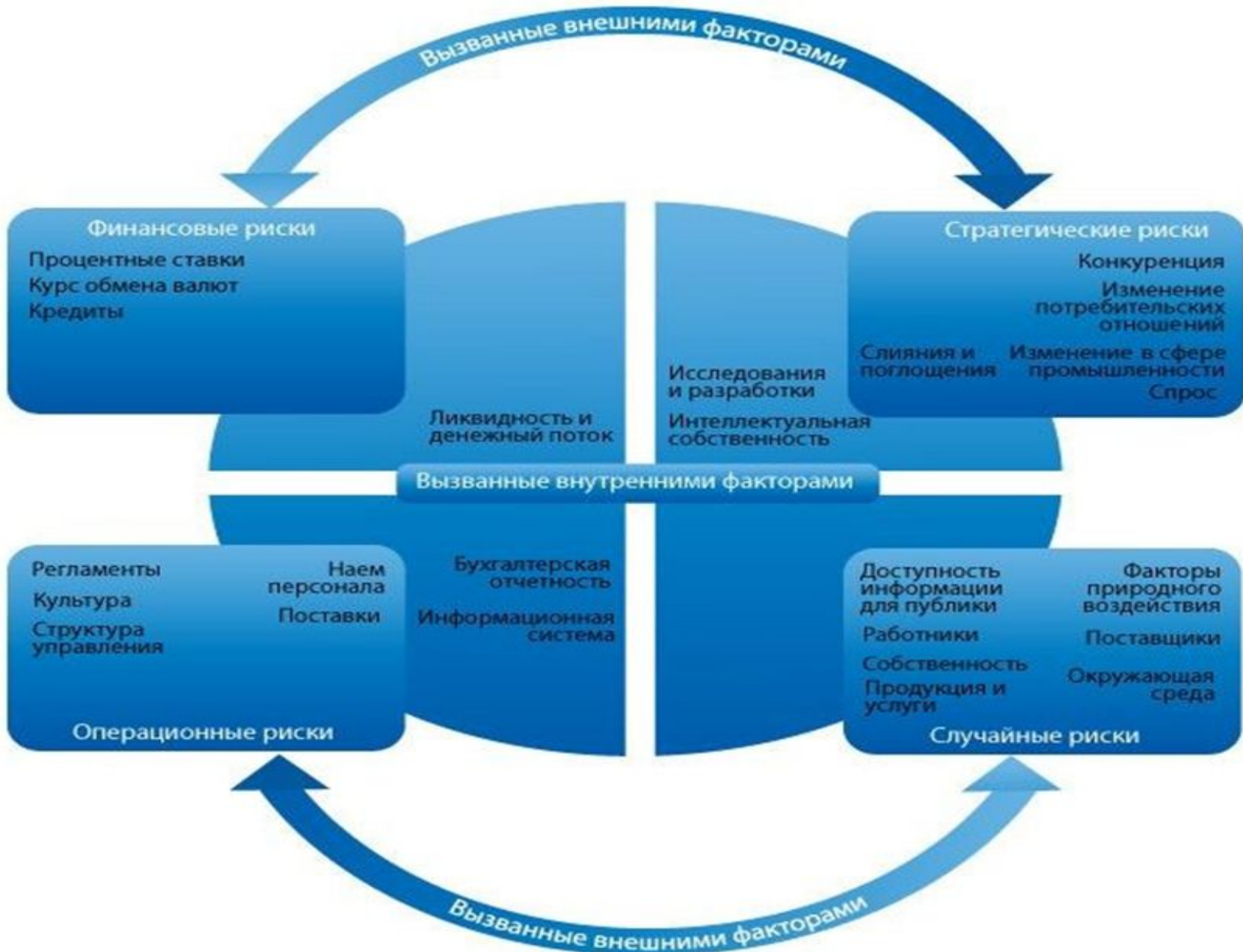
1. риск инвестирования или «портфельный риск»
2. риск новаторства (ин-новаций)

Стандарт FERMA задает четыре типа рисков:

- 1. стратегические,**
- 2. финансовые,**
- 3. операционные**
- 4. и риски опасностей.**

Кроме того, существуют **внешние** и **внутренние** факторы рисков.

Природа рисков и факторы их возникновения



Классификации рисков свойственны любой деятельности и инновационная деятельность не исключение

В проектах создания и освоения новых продуктов и технологий (инновационных проектах) риски делятся на:
технические и коммерческие.

Технические риски — это вероятности:

- a) отрицательных результатов НИР, составляющих основу проекта;
- b) не достижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок инноваций;

Технические риски — это вероятности:

- с) опережения инновациями технического уровня и технологических возможностей производства в освоении полученных результатов разработок (включая уровень подготовки и возможности переподготовки кадров);

- с) того же применительно к сфере потребления (эксплуатации) новых продуктов (в случае реализации проектов продуктовых инноваций);

Технические риски — это вероятности:

- е) возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных по времени проявления проблем (включая экологические и эргономические, т.е. проблемы взаимодействия с окружающей средой и человеком), которые не могут быть решены при современном уровне науки и техники.

Особенности анализа и обработки инновационных рисков

Технические риски оцениваются в основном экспертно.

(желательно силами сторонней незаинтересованной и наиболее авторитетной экспертизы)

Могут быть уменьшены, в частности, за счет привлечения макс. стороннего информационного потенциала, контрагентов из числа лучших научно-технических центров, наиболее передовых производственных, инжиниринговых, сервисных и консалтинговых фирм, интернационализации технически рискованных проектов, а также подключения к ним правительственных и межправительственных инстанций, контролирующих сферы науки, техники, образования, экологии и т.п.

Коммерческие риски инновационных проектов —

это: 1) Риски неправильного выбора экономических целей проекта:

- а) необоснованного определения приоритетов общей экономической и рыночной стратегии фирмы и соответствующих приоритетов, различных видов инновации, способных внести вклад в достижение тех или иных общих экономических и рыночных целей фирмы;

Коммерческие риски инновационных проектов — это:

1) Риски неправильного выбора экономических целей проекта:

- b) неправильного прогноза конъюнктуры на всех или на отдельных рынках (продуктов, ресурсов, капиталов, труда и т.п.), а также имеющихся (без учета рассматриваемой инновации) возможностей фирмы отреагировать на прогнозируемые изменения указанной конъюнктуры;
- c) неадекватной оценки потребностей сферы потребления и собственного производства.

Коммерческие риски инновационных проектов — это:

2. Риски необеспечения проекта финансированием:

- a) риски отсутствия источников финансирования проектов;
- b) риск отсутствия единственного источника финансирования;
- c) риск несрабатывания выбранного метода финансирования;
- d) риск исчезновения источника финансирования проекта в ходе его реализации.

Коммерческие риски инновационных проектов — это:

3. Риски не выдерживания сроков проекта:

- a) риск несоблюдения планировавшегося графика расходов;**
- b) риск не выдерживания намечавшегося графика доходов.**

Коммерческие риски инновационных проектов — это:

4.Маркетинговые риски капитальных закупок и текущего снабжения по проекту:

:

- a) риск не нахождения поставщиков уникальных покупных ресурсов;
- b) риск не нахождения поставщиков при проектируемых ценах закупок;
- c) риск отказа планировавшихся поставщиков от заключения контрактов;
- d) риск необходимости заключить контракты на условиях (помимо цены), отличающихся от наиболее приемлемых либо обычных для фирмы и отрасли;
- e) риск затягивания усложненной кампании по организации капитальных закупок (приобретения инвестиционных товаров);
- f) риск заключения по текущему снабжению производства расходными покупными ресурсами (в том числе на значительные сроки вперед) контрактов, не подкрепленных полученными заказами на готовую продукцию.

Коммерческие риски инновационных проектов — это:

5. Маркетинговые риски сбыта по проекту:

- a) риск недостаточной сегментации рынка сбыта;
- b) риск ошибочного выбора целевого сегмента рынка стратегии продаж;
- в) риск ошибочного выбора стратегии продаж;
- c) риск неправильной организации и получения неадекватных результатов маркетингового исследования;
- d) риск ошибочного ценообразования;
- e) риск неудачной организации сети сбыта и системы продвижения товара к потребителю;
- f) риск неэффективной рекламы;
- g) риск переоценки маркетинговых принципов сбыта и недоиспользования или неэффективного применения трансфертных моделей реализации продукта.

Коммерческие риски инновационных проектов — это:

6. Риски взаимодействия с контрагентами и партнерами:

- a) риск вхождения в договорные отношения с недееспособными или неплатежеспособными партнерами (контрагентами);
- b) риск задержки выполнения партнерами (контрагентами) текущих договорных обязательств;
- c) риск выхода партнеров из совместного проекта или совместного предприятия;
- d) риск блокирования договорных отношений с партнерами (контрагентами) в связи с некачественно составленными контрактами с ними.

Коммерческие риски инновационных проектов — это:

7. Риски непредвиденных расходов и превышения сметы проекта:

- a) риск увеличения рыночных цен на ресурсы, приобретаемые (или - работы, заказываемые) на последующих стадиях проекта, выше уровня, который прогнозировался при составлении сметы;
- b) риск будущего повышения "плавающей" процентной ставки по предоставленной для проекта кредитной линии;
- c) риск вынужденного (для удержания акционеров, партнеров) увеличения до окончания проекта ранее планировавшихся дивидендов;
- d) непредусмотренные в бизнес-плане по проекту мероприятия;
- e) риск выплаты надбавок за срочность выполнения работ и поставок, заменяющих сорванные контрагентами и партнерами, с которыми отношения в процессе реализации проекта могут быть прерваны;
- f) риск необходимости выплат штрафных санкций и арбитражно-судебных издержек.
- g) риск необходимости выделения ассигнований.

Коммерческие риски инновационных проектов — это:

8. Риски, связанные с обеспечением прав собственности по проекту:

- a) риски недостаточного объема патентования технических, дизайнерских и маркетинговых решений инновации;
- b) риск опротестования патентов, защищающих принципиальные технические, дизайнерские и маркетинговые решения инновации;
- c) риск необеспечения комплексной патентной чистоты инновации;
- d) риск легальной (на основе параллельных патентов) имитации конкурентами запатентованных фирмой или ее лицензиарами технических и дизайнерских решений;
- e) риск неконтролируемой нелегальной имитации конкурентами технических, дизайновых и маркетинговых решений инновации;
- f) риск "утечки" не патентуемых принципиальных технических решений, содержащихся в коммерческой тайне.

Коммерческие риски инновационных проектов — это:

9. Риски непредвиденной конкуренции возникают вследствие:

- a) входа в отрасль диверсифицирующихся или переспециализирующихся фирм из других отраслей;
- b) зарождения местных молодых фирм - конкурентов;
- c) экспансии на местный рынок со стороны зарубежных экспортеров;
- d) конкуренции со стороны непредвиденных товарных или функциональных аналогов (заменителей) создаваемого продукта.

Коммерческие риски инновационных проектов —

это:

- 10. Риски конфликтов с действующим законодательством и общественностью: имеют место тогда, когда инновация, эффективная для одних, затрагивает интересы других социальных групп.

Риски в инновационной деятельности предприятия

Внешние риски:

- политические;
- социальные;
- Военные;
- террористические;
- экологические;
- правовые.

Риск деловых отношений:

- дискриминация инвесторов;
- утрата партнерства;
- отсутствие неденежных поставщиков, потребителей, кредиторов и дебиторов;
- моральные риски.

Внутренние риски:

- неэффективного менеджмента;
- неэффективного маркетинга;
- недостаточности производственно-технологического потенциала развития

В общем случае любую организацию
можно рассматривать как проект или
совокупность
проектов/функций/процессов/видов
деятельности.

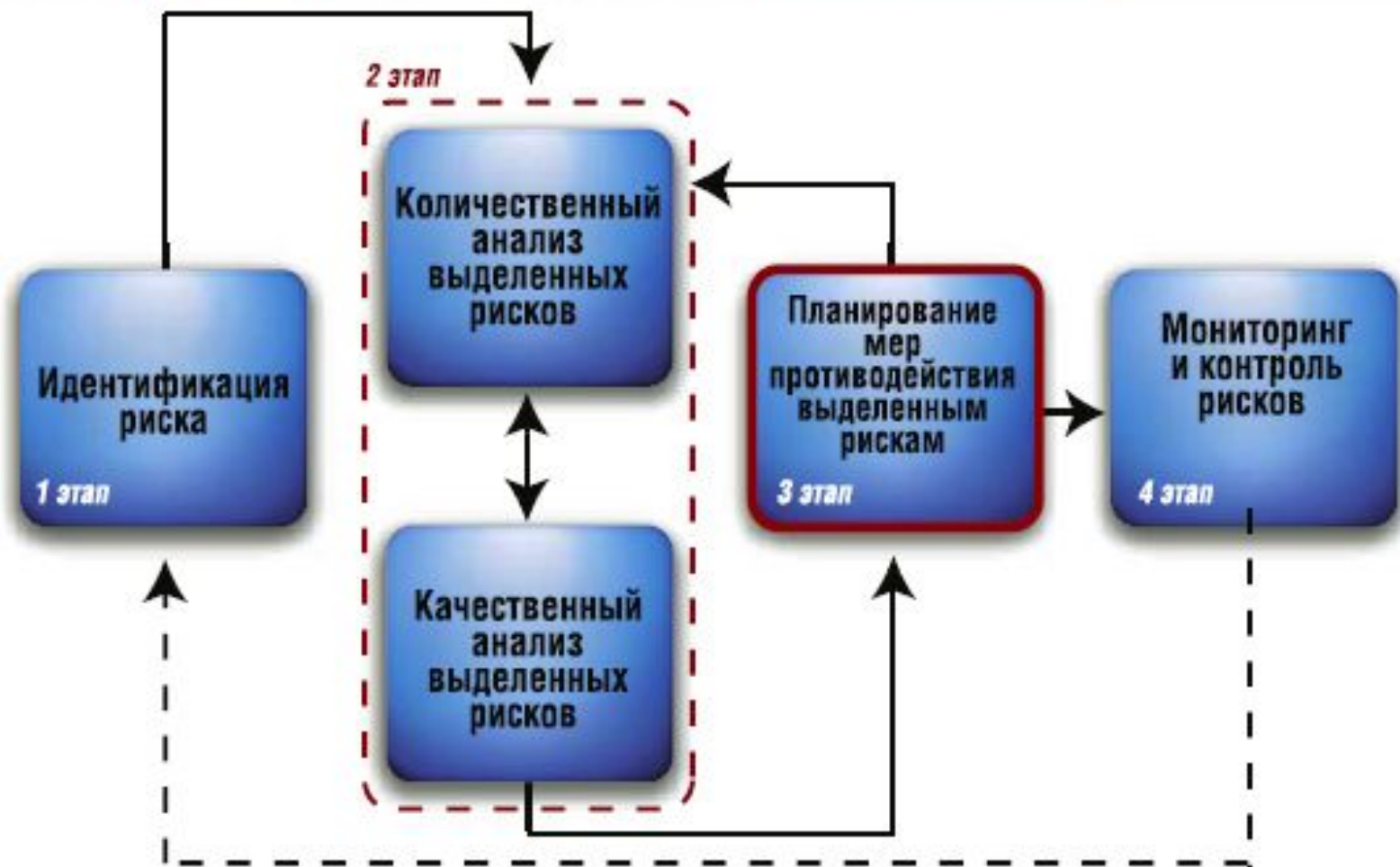
Поэтому использование понятия «проект» подходит под любые процессы организации, поскольку все процессы, как и проекты, предполагают цели, задачи, получение результата.

Различия в общем виде, если не углубляться в особенности, будут в исходной информации, вероятности наступления рисков событий и опыте реагирования на них.

Наибольшей неопределенностью будут обладать, как мы определили ранее, конечно инновационные риски.

Поэтому для дальнейшего рассмотрения вопроса управления рисками постараемся предложить универсальные /общие подходы, подразумевая, что на практике особенности различных видов рисков и объектов их приложения должны учитываться и рассматриваться более детально и тщательно.

Этапы управления рисками на предприятии



Идентификация рисков



Подходы к построению карты рисков



Выявление и анализ рисков существующих в каждом подразделении компании, на уровне топ-менеджмента, и определение степени их взаимовлияния и влияния на организацию в целом.



Используется серия интенсивных дискуссий, проводимых в целевых «производственных» группах, в ходе которых происходит выявление, обсуждение и анализ рисков.

пример

