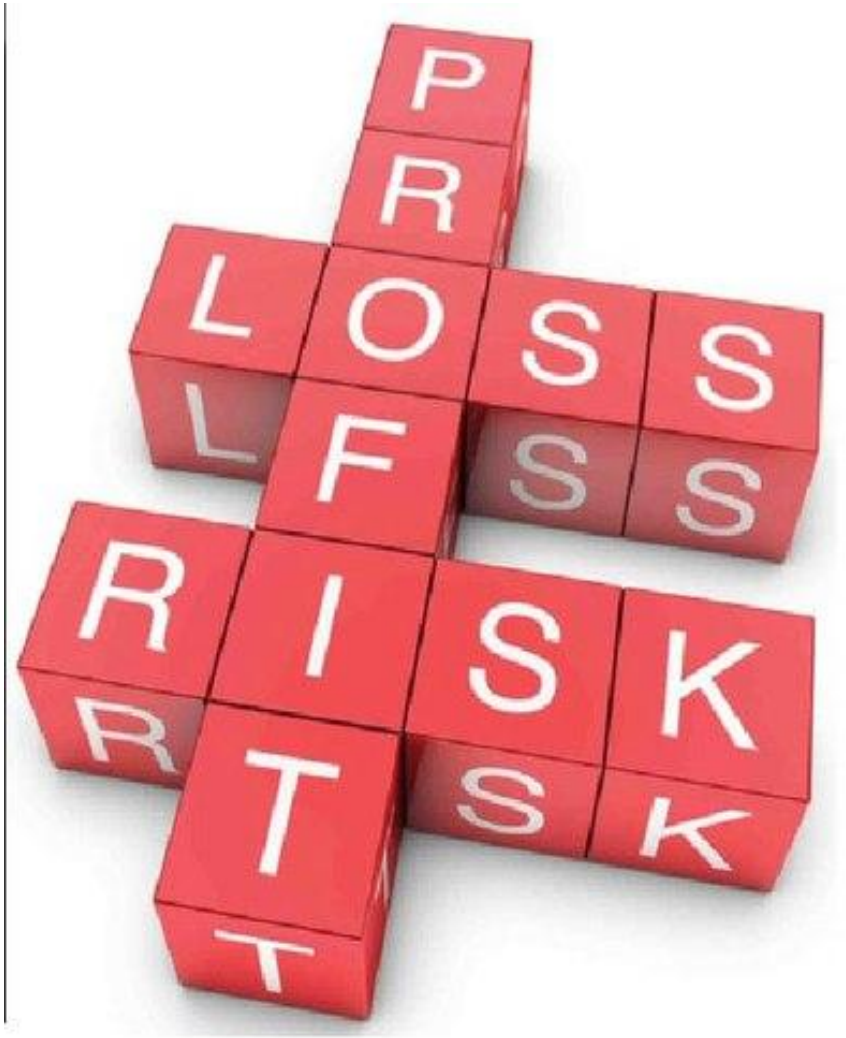


Пять этапов управления рисками

Курс для субъектов малого и среднего предпринимательства

Пять этапов
управления рисками

ВВЕДЕНИЕ

- Представление (я и мои партнеры)
- Три истории
- Определение риска
- Функции риска
- Почему рисками управлять необходимо?
  - подготовил несколько документов для прохождения контрольных рубежей по проекту ПД-14 по ИЛП и ППО;
  - разработал и внедрил СТП по управлению проектами на предприятии;
  - Руководил проектом разработки и внедрения ИС «Коммерческий центр»;
  - Разработал реестр рисков на предприятии, организовал их оценку, выработку мероприятий.

В настоящее время сотрудничаю с компанией RiskGap, Риск-академией, продвигаю риск-менеджмент, как идею, предлагаю промышленные решения по управлению рисками.

Пять этапов управления рисками

Филипьев Александр Владиславович

- Закончил ПГУ, экономический факультет, специальность Бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности, диплом «Автоматизация управления предприятия малого бизнеса»
- Закончил ВШЭ, факультет менеджмента, специальность Стратегический менеджмент, диплом «Разработка операционной стратегии машиностроительного предприятия»
- Долгое время проработал на ОАО «Пермский моторный завод» начальником бюро планирования и анализа коммерческой деятельности.
- За время работы
  - подготовил несколько документов для прохождения контрольных рубежей по проекту ПД-14 по ИЛП и ППО;
  - разработал и внедрил СТП по управлению проектами на предприятии;
  - Руководил проектом разработки и внедрения ИС «Коммерческий центр»;
  - Разработал реестр рисков на предприятии, организовал их оценку, выработку мероприятий.

В настоящее время сотрудничаю с компанией RiskGap, Риск-академией, продвигаю риск-менеджмент, как идею, предлагаю промышленные решения по управлению рисками.

RiskGap
WISDOM AS A SERVICE

Суздальцев Анатолий Львович

- CEO, основатель RiskGap.com
- Предприниматель и эксперт в управлении проектами и портфелем, автор корпоративных методологий управления проектами, Опыт работы в международных корпорациях (Siemens PLM Software, Kaspersky Lab) и развития собственной компании - системного интегратора.
- Отвечает в проекте RiskGap за развитие бизнеса, продажи, концепцию продукта и видение светлого будущего.

Анатолий Суздальцев принимал участие в реализации комплексных проектов для компаний:

- Концерн радиостроения «ВЕГА», ГК «ИНТЕГРА», ЗАО «УРАЛМАШ — Буровое оборудование», ОАО «ГАЗПРОМ», ООО «Уренгогазпром», ОАО «Сургутнефтегаз», ГК «РОСАТОМ», ОАО «Атомэнергомаш», ОАО «СвердНИИхиммаш», ФГУП ПО «МАЯК», Корпорация ВСМПО-АВИСМА, Промышленная группа “МЕТРАН”, ОАО «Комбинат МАГНЕЗИТ», ГКНПЦ им М.В. Хруничева, Машиностроительный концерн «ОРМЕТО-ЮУМЗ», УГМК, ОАО «Металлургический завод им. А. К. Серова» и другие.

Риск-академия

Пять этапов управления рисками

- **Алексей Сидоренко** - специалист по управлению рисками с более 12 летним опытом работы в России, Австралии, Польше и Казахстане. Алексей является автором уникального курса по культуре управления рисками. По этому курсу регулярно проходят обучение студенты и предприниматели в МШУ СКОЛКОВО, ВШЭ, МИРБИС, УСИБ, ОтУС и МФЮА.
- В 2013-2014 гг. проект Алексея «Риск-академия» получил награду, как лучший образовательный проект в области управления рисками от РусРиск. В 2013г. Алексей выпустил ГОСТ по управлению рисками в малом и среднем бизнесе и написал главу по управлению рисками для учебника по заказу Минфина. В 2012 г. Алексей записал серию телепередач по управлению рисками в предпринимательстве на телеканале Успех ТВ. В 2011 г. Алексей стал соавтором глобальной методологии по управлению рисками компании PricewaterhouseCoopers и опубликовал книгу «Becoming a valuable risk manager — risk management guide», посвященную культуре управления рисками. В 2009 г. Алексей по запросу Австралийской Фондовой Биржи опубликовал пособие по управлению рисками для малого и среднего бизнеса.

- Директор, управление рисками, ОАО «РОСНАНО»
- Основатель компании «Риск-академия» academy.ru-
- expert@risk alexsidorenko
- ru.linkedin.com/in/
- **Риск менеджер года 2014**
- **Лучшее внедрение СУР 2014**
- **Лучший курс по рискам 2014**
- **Лучший курс по рискам 2013**

Пять этапов
управления рисками

Михаил Анатольевич Рогов

к.э.н., доцент, двукратный лучший риск-менеджер России в 2006 и 2012 гг., эксперт ИСО и ЕЭК ООН, изобретатель, автор статей и научной монографии, энциклопедии, профессионального стандарта по риск-менеджменту.

Три истории

Пять этапов
управления рисками

Определения риска

- **Риск** — сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий. Знание вероятности неблагоприятного события позволяет определить вероятность благоприятных событий по формуле . Также риском часто называют непосредственно предполагаемое событие, способное принести кому-либо ущерб или убыток.
- **Риск** — характеристика ситуации, имеющей неопределённость исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий.
- **Риск** в узком смысле — количественная оценка опасностей, определяется как частота одного события при наступлении другого.
- **Риск** — это неопределённое событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие на репутацию компании, приводит к приобретениям или потерям в денежном выражении.
- **Риск** — это вероятность возможной нежелательной потери чего-либо при плохом стечении обстоятельств.
- **Риск** — это вероятность выхода опасного фактора из под контроля и серьезность последствий, выражаемая степенью проявления

Определения риска

- **Риск** - комбинация вероятности события и его последствия
- **Событие** – наступление определенного стечения обстоятельств
- **Управление рисками** – скоординированные действия по контролю и реагированию в областях связанных с рисками

Функции риска

- **Защитная** — проявляется в том, что для хозяйствующего субъекта риск это нормальное состояние, поэтому должно вырабатываться рациональное отношение к неудачам;
- **Аналитическая** — наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов правильного решения;
- **Инновационная** — проявляется в стимулировании поиска нетрадиционных решений проблем;
- **Регулятивная** — имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной.

Пять этапов
управления рисками

Про обезьяну

Пять этапов управления рисками

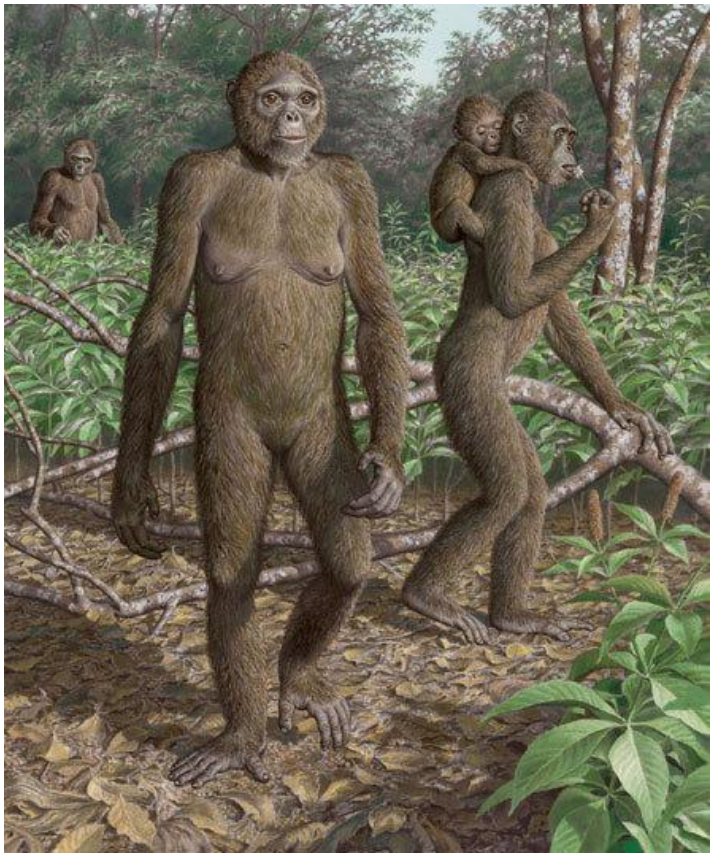
Станислав Владимирович Дробышевский

Известный российский антрополог, кандидат биологических наук. Научный редактор данного портала.

Доцент кафедры антропологии биологического факультета МГУ им. Ломоносова.

Исследования касаются в основном различных аспектов антропогенеза, в том числе: вопросов систематики, палеоневрологии, значения экологических факторов в ходе эволюции предков человека.

Пять этапов
управления рисками



Ореопитек - несостоявшийся разум

http://pikabu.ru/tag/%D0%9E%D1%80%D0%B5%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BA/hot

Ореопитек (Oreopithecus bambolii), называемый также болотной обезьяной (Swamp Ape) — ископаемый вид приматов эпохи миоцена (23-5 млн. лет назад), чьи останки были найдены в Италии, в Тоскане и на Сардинии, а также в Восточной Африке. Только в Италии найдены кости около 50 особей, что позволило хорошо изучить этот вид.

Одна и та же причина уничтожила ореопитеков и дала «зелёный свет» нашим предкам.

Дело в том, что похолодание и осушение климата привело к исчезновению тропических влажных лесов. Для ореопитеков это окончилось фатально: вязкие почвы их родины подсохли, туда ринулись голодные хищники окрестных лесов и равнин, и на том история потенциально прогрессивных, вкусных, но совершенно беззащитных обезьян завершилась.

Сферы деятельности предприятия, в которых управляются риски

- **Охрана периметра**
- **Промышленная безопасность**
- **Экологическая безопасность**
- **PR и защита репутации**
- **Лицензирование и сертифицирование**
- **Информационная безопасность**
- **Защита коммерческой тайны**
- **Долгосрочное прогнозирование**
- **Стратегия предприятия**
- **Игра на бирже, на фондовом рынке**
- **Качество**
- **Производство**
- **Логистсика**
- **Управление персоналом (HR)**
- **Качество управления**

“Риск-менеджмент – это не автономная деятельность, которая изолирована от основных видов деятельности. Риск-менеджмент является частью обязанностей руководства и неотъемлемой частью всех организационных процессов, включая стратегическое планирование, все проекты и процессы”

Норман Маркс

Пять этапов
управления рисками

Норман Маркс

на протяжении 20 лет занимал пост вице-президента по контролю и внутреннему аудиту в различных глобальных компаниях, в данный момент работает в SAP

РБК

Доля производителей ERP-систем, 2013 г.

Пять этапов управления рисками

Сферы деятельности, в которых управляются риски

- **FERMA -** 2002 год разработки, разработчик Институт управления рисками (IRM), Ассоциация менеджеров по страхованию и управлению рисками (ARMIC), национальный форум по управлению рисками в общественном секторе (ALARM)
- **COSO ERM –**

Пять этапов
управления рисками

Международные стандарты управления рисками

Номер/краткое название стандарта	Наименование стандарта на английском языке	Наименование стандарта на русском языке
ISO/IEC 31010:2009	Risk management – Risk assessment techniques	Риск-менеджмент – Руководство по оценке рисков
ISO/IEC Guide 73	Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards	Риск-менеджмент – Словарь – Руководство по использованию в стандартах
ISO 31000:2009	Risk management – Principles and guidelines	Риск-менеджмент – Принципы и рекомендации
COSO ERM – Integrated Framework	Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004 г.	Интегрированная модель управления рисками
IRM, AIRMIC и ALARM (FERMA RMS)	Risk management standard. 2002 г.	Стандарт управления рисками (модель RMS)
BASEL II	International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. 2004 г.	Базель II: Международные стандарты измерения капитала – доработанное соглашение

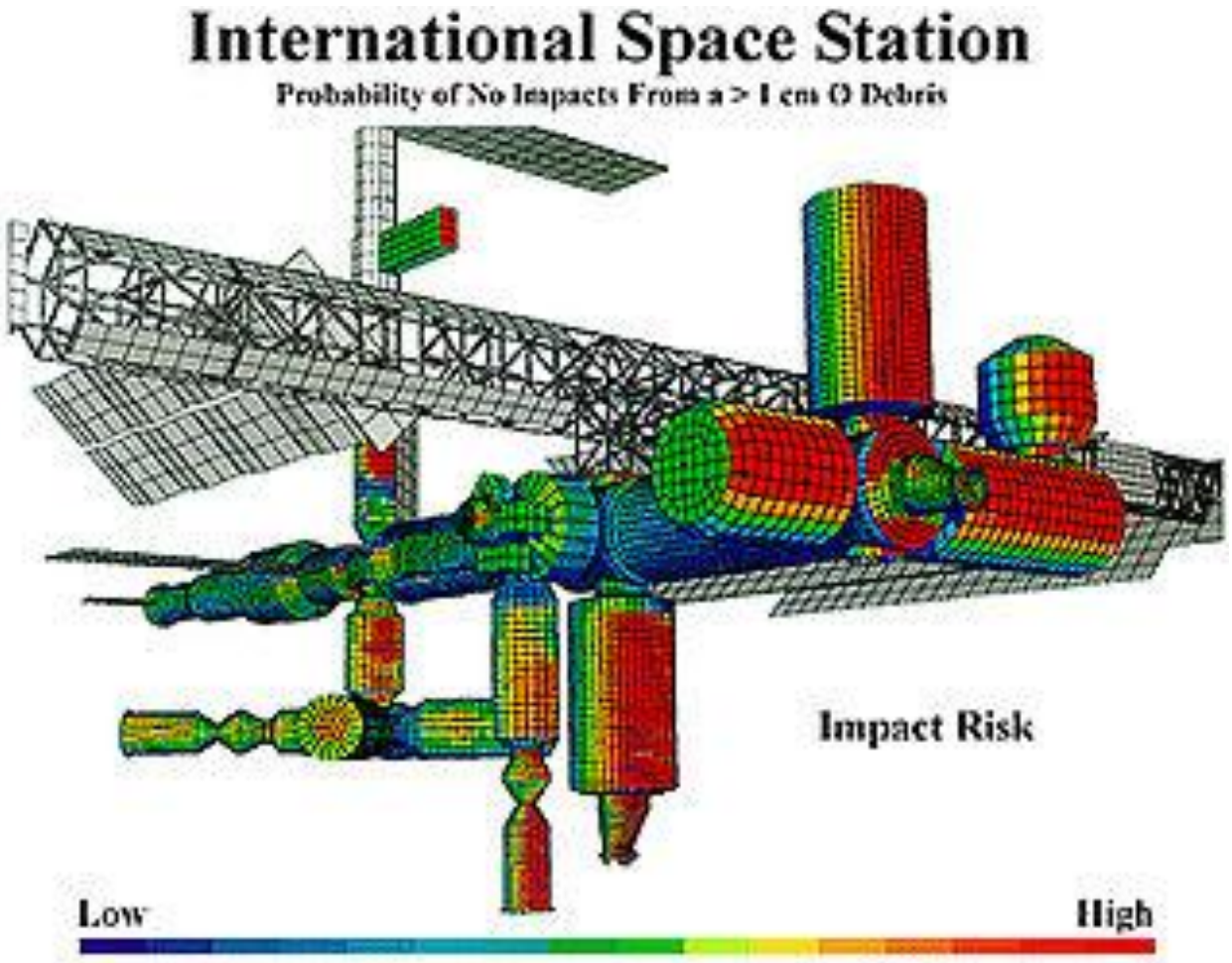
Пять этапов
управления рисками

Российские стандарты управления рисками

- ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения
- ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство
- ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска
- ГОСТ Р 51901.3-2007 (МЭК 60300-2:2004) Менеджмент риска. Руководство по менеджменту надежности
- ГОСТ Р 52806-2007 Менеджмент рисков проектов. Общие положения
- ГОСТ Р МЭК 61160-2006 Менеджмент риска. Формальный анализ проекта
- ГОСТ Р 51901.4-2005 Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании
- ГОСТ Р 56275-2014 Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов
- ГОСТ Р 55059-2012 Безопасность в чрезвычайных ситуациях. Менеджмент риска чрезвычайной ситуации. Термины и определения
- ГОСТ Р 55914-2013 Менеджмент риска. Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте
- ГОСТ Р 51901.23-2012 Менеджмент риска. Реестр риска. Руководство по оценке риска опасных событий для включения в реестр риска
- ГОСТ Р ИСО/МЭК 16085-2007 Менеджмент риска. Применение в процессах жизненного цикла систем и программного обеспечения
- ГОСТ Р МЭК 62502-2014 Менеджмент риска. Анализ дерева событий
- ГОСТ Р 14.09-2005 Экологический менеджмент. Руководство по оценке риска в области экологического менеджмента
- ГОСТ Р 54617.1-2011 Менеджмент риска в наноиндустрии. Общие принципы
- ГОСТ Р 54617.2-2011 Менеджмент риска в наноиндустрии. Идентификация опасностей
- ГОСТ Р ИСО/МЭК 27005-2010 Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Менеджмент риска информационной безопасности

Пять этапов управления рисками

Пример анализа рисков: диаграмма НАСА, на которой показаны области МКС с высоким риском столкновения с космическим мусором



Пять этапов
управления рисками

Почему рисками управлять необходимо?

Сильные:
Теоретические навыки
Принятие решений
Реализация результатов

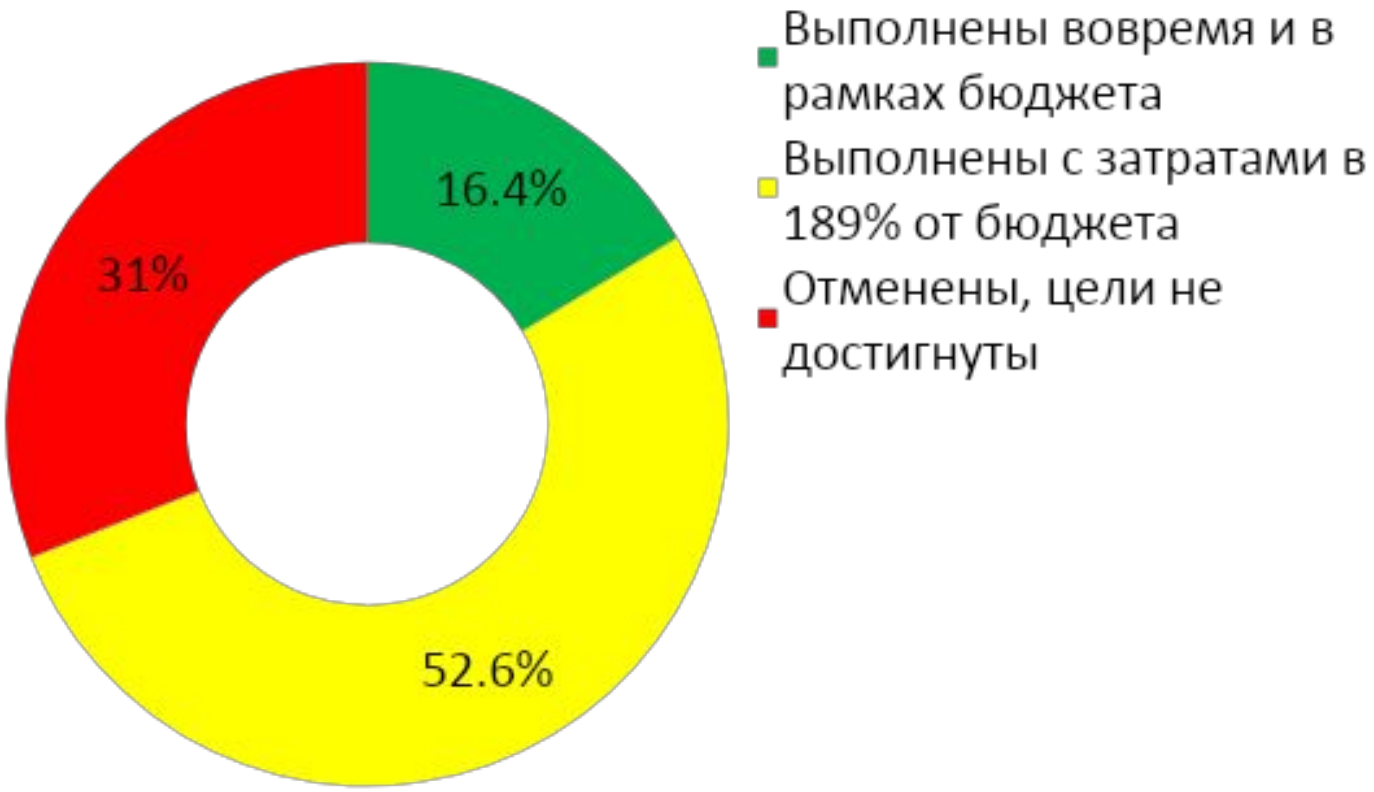
Средние:
Построение отношений
Система связей
Навыки общения
Командная ориентация

Слабые:
Инвестиции
Развитие таланта
Выработка стратегического видения
Управление рисками

- Управление рисками входит в топ 3 наиболее важных компетенций
- При этом, управление рисками является наиболее слаборазвитой компетенцией среди российских руководителей

Пять этапов управления рисками

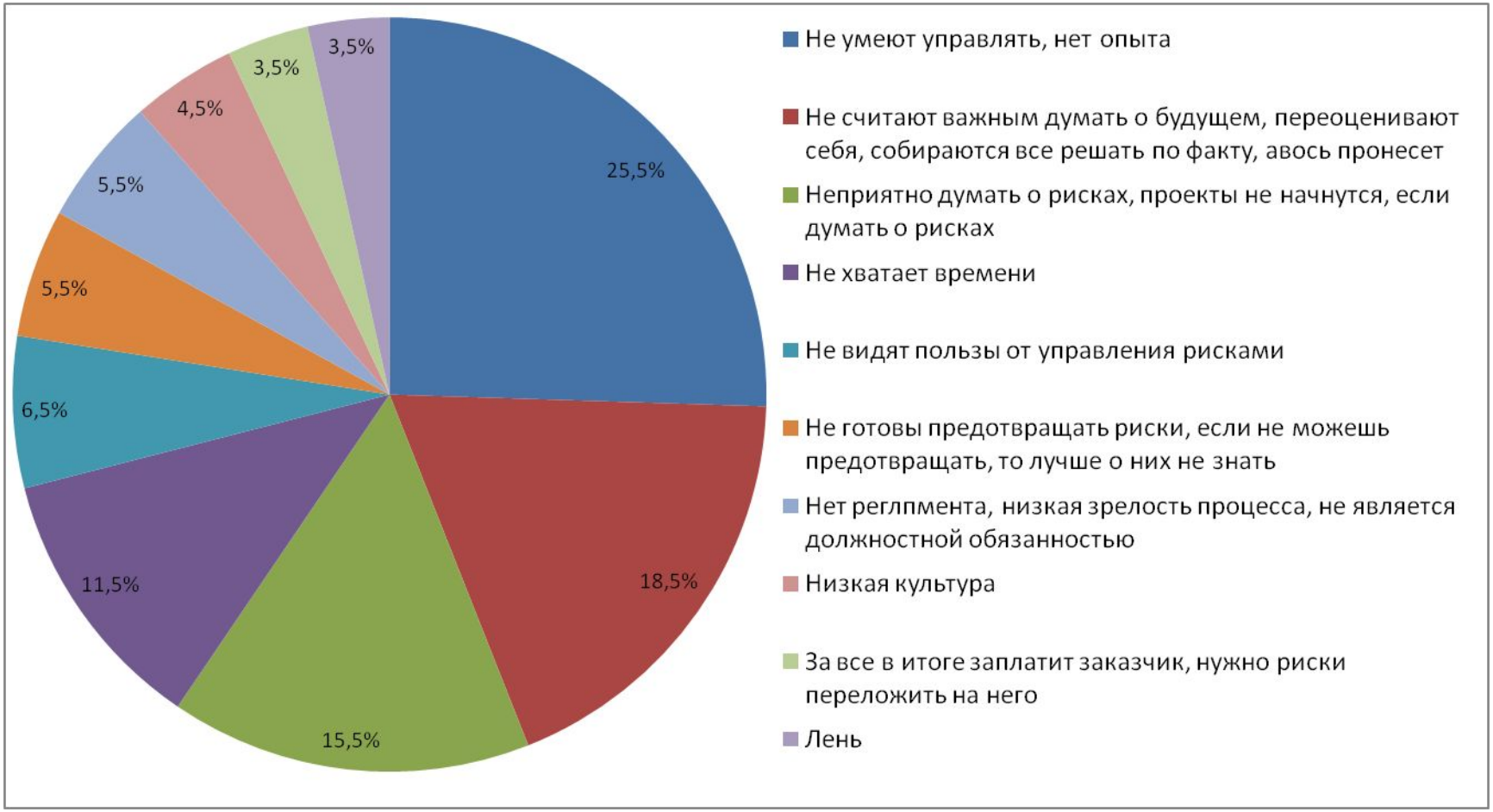
Только 1 из 6 проектов завершается в срок и в пределах определенного бюджета



- Источник The Standart Group

Пять этапов управления рисками

Чем люди аргументируют отсутствие управления рисками?



Почему рисками управлять необходимо?

Единственной альтернативой риск
менеджменту - кризисное управление,
а
это куда более дорогостоящее,
трудоемкое
и обременительное дело

Джеймс Лэм

Какова цель управления рисками?

- Управление рисками – скоординированные действия по руководству и контролю организации в областях связанных с риском

- Цель управления рисками - принятие осознанного решений с учетом рисков, а не их окончательная ликвидация
- В процессе управления возможно снижение отдельных рисков, какие то принять, а некоторые, наоборот, увеличить

- Цель управления рисками – придание максимальной устойчивости деятельности компании через идентификацию рисков и воздействия на них

ВАЖНО!

- Не бывает деятельности без рисков!

- Деятельность любой компании предполагает возможность событий и последствий, представляющих, как «негативные», так и «позитивные» риски

- Риск и доходность находятся в прямой зависимости

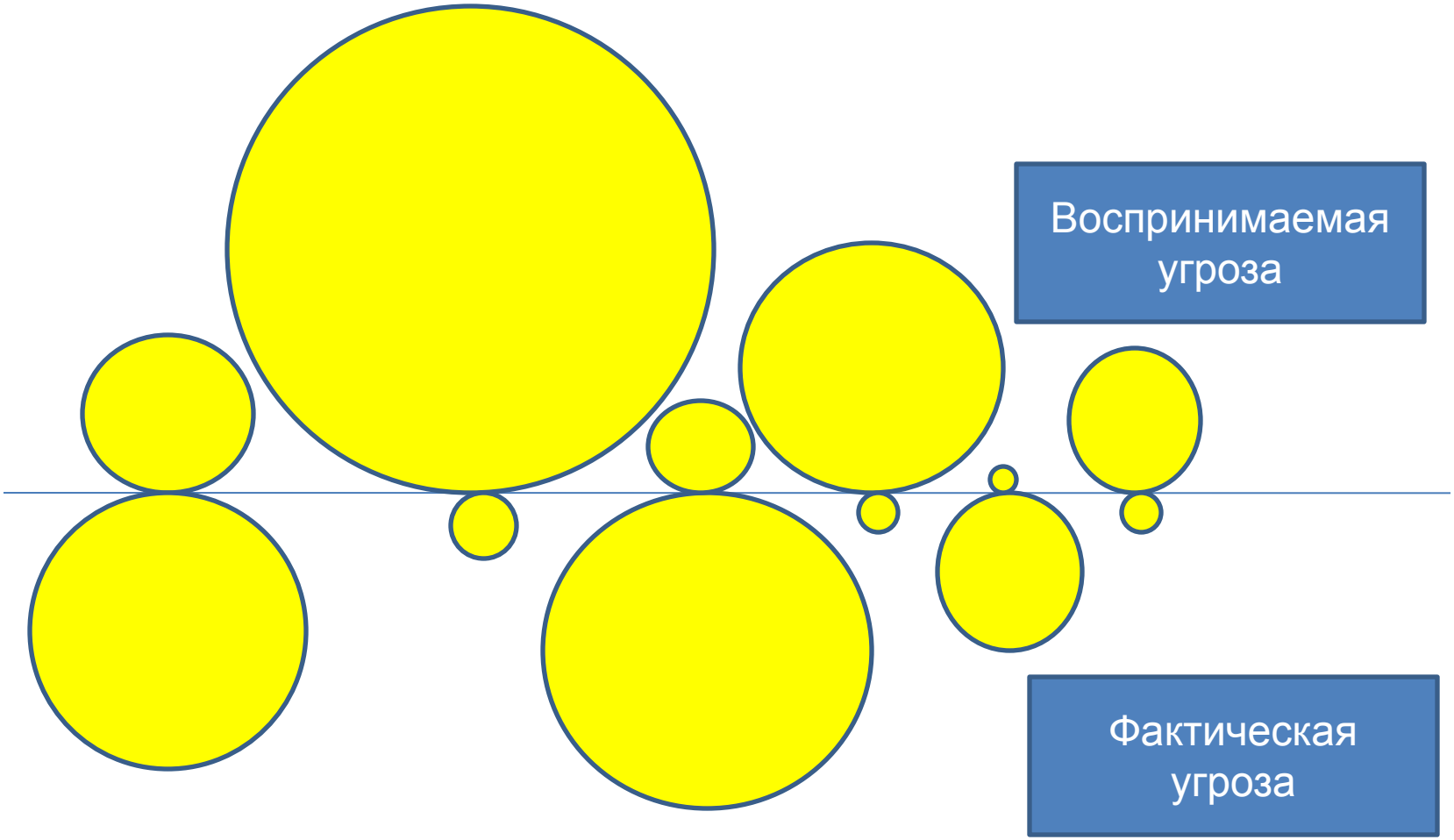
Пять этапов
управления рисками

Внедрение системы управления рисками особо актуально в случаях:

- Компания находится в поисках внешнего финансирования
- Есть намерение улучшения условий страхования
- Компания находится в поисках стратегических партнеров в России или за рубежом
- Компания готовится к выходу IPO
- Менеджмент поставил задачу снижения уровня потерь от операционных рисков

Пять этапов
управления рисками

Первое впечатление худший враг управления рисками



Про человеческое восприятие

О человеческой натуре

Проблема большинства людей в том, что они не верят в происшествие, пока это не случается. Это не глупость или слабость. Просто человеческая природа.

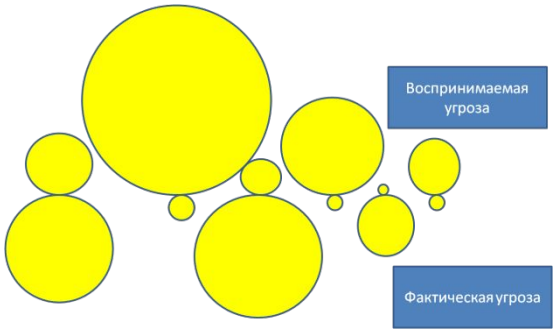
Проверка на логику

- Появление на рынке нового конкурента, действия которого способны привести к сокращению продаж и падению прибыли компании
- Валютный риск
- Финансовые и репутационные риски
- Человеческий риск
- Резкое падение продаж на основную продукцию
- Падение спроса на продукцию по причине появления новых более современных технологий

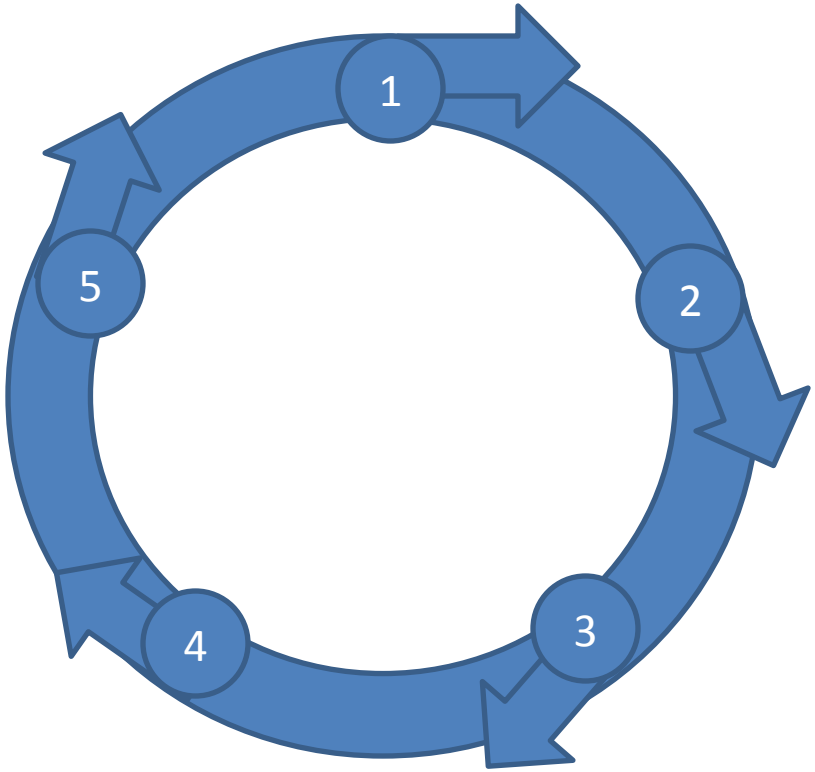
Пять этапов управления рисками

Варианты управления рисками

- ИНТУИТИВНОЕ



- СИСТЕМНОЕ



Пять этапов
управления рисками

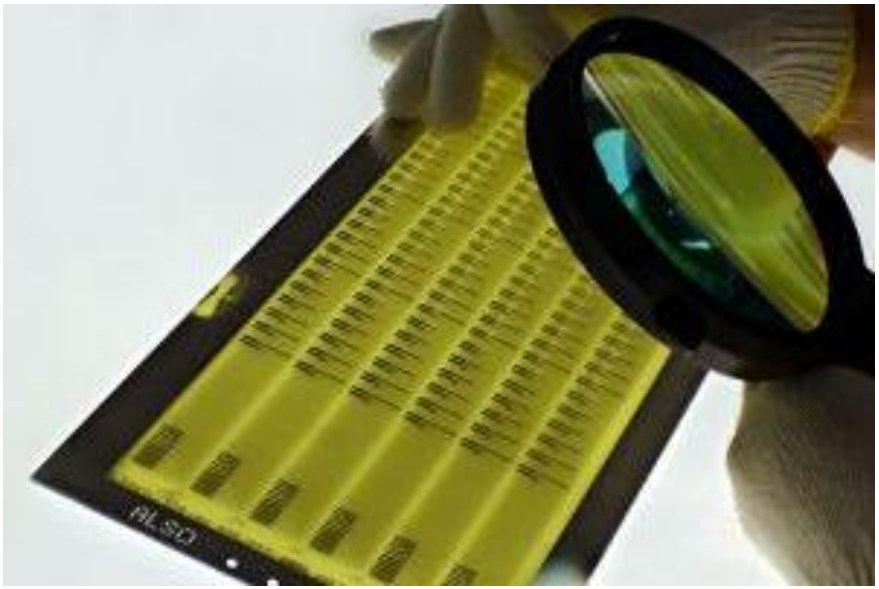
Бог сотворил людей, а Кольт уравнял их шансы

Пять этапов
управления рисками

СИСТЕМНОЕ управления рисками

Пять этапов
управления рисками

Выявление рисков



- Выявление рисков – выявление событий и факторов, которые могут негативно повлиять на бизнес

- Если риск не выявлен, не значит, что его нет
- Риски, которые не выявлены не могут быть минимизированы
- NB! Выявлять риски лучше совместно с процессом планирования и бюджетирования

Почему людям не свойственно управлять рисками?

- **А. Ментальные ловушки**
- **Б. Черные лебеди**
- **В. Скрытые мотивы**

Ментальные ловушки

- В 95% случаев ментальные ловушки не позволяют человеку правильно воспринимать риски

Ментальные ловушки

Андрэ Кукла (Andre Kukla) - почетный профессор факультета психологии Университета Торонто.

Он получил степень бакалавра математических наук в 1962 году, степень магистра философии в 1965 году и степень доктора психологических наук в 1970 году.

В область научных интересов Андрэ Кукла входят: философия науки, философия сознания, теоретическая психология.

К важнейшим работам Андрэ относятся «Ментальные ловушки», «Наблюдение», «Методы теоретической психологии», «Мистицизм и социальная эпистемология», «О перспективах поиска неземного интеллекта».

Ментальные ловушки

Почему руководители часто не видят риски?

Чрезмерный оптимизм – свойство, которое присуще абсолютно каждому из нас *(Overconfidence bias). Эта ментальная ловушка не имеет ничего общего с оптимизмом и парсизмом, потому что даже самый отчаянный пессимист все равно будет недооценивать неопределенность. Так уж устроен наш мозг.*

Ментальные ловушки

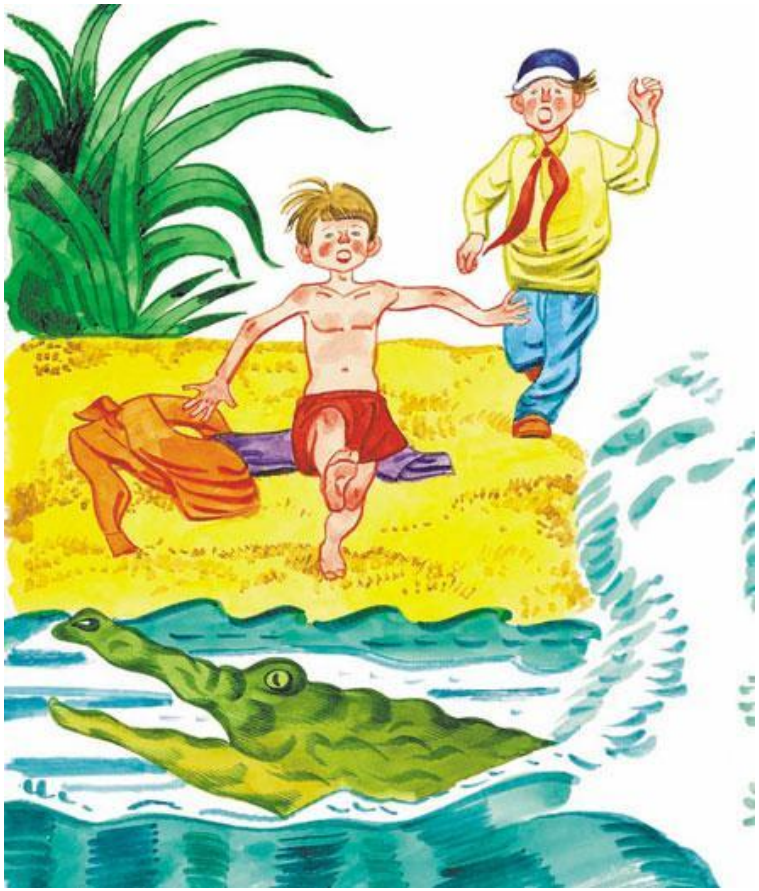
Почему руководители часто не видят риски?

Опыт, образование и даже привычки руководителя помещают многие риски в серую зону, что означает, что многие риски будут не могут и не будут выявлены, так называемые риски-невидимки (Déformation professionnelle)

Эта ментальная ловушка наводит нас на очень важную мысль – ни в коем случае нельзя выявлять риски в одиночку, это процесс, который требует вовлечения нескольких сотрудников компании.

Ментальные ловушки

Почему руководители часто не видят риски?

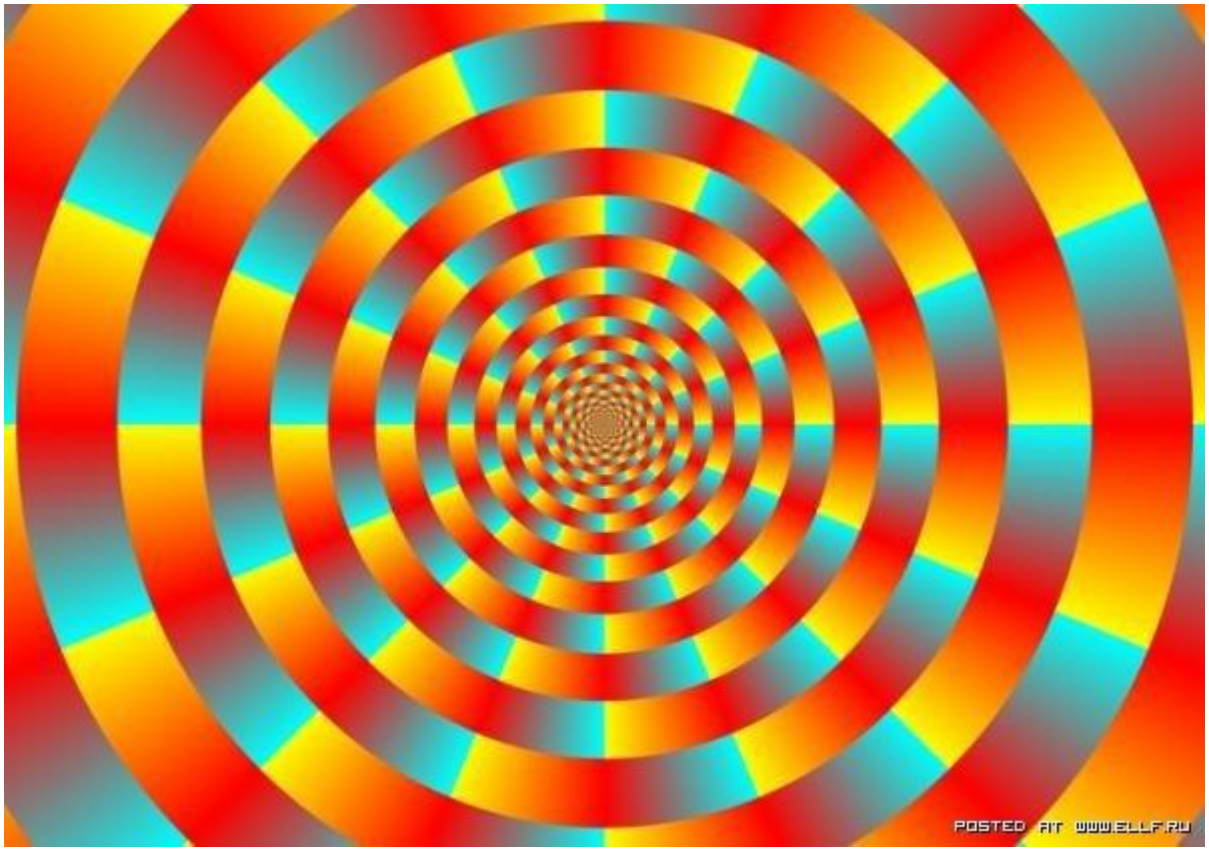


Существует опасная тенденция убеждать себя и других в том, что уже принятое решение было верное, не смотря на новые вводные или промежуточные результаты (Irrational escalation, post-purchase rationalization)

Ментальные ловушки

Почему руководители часто не видят риски?

Руководители пропускают все новые факты через призму того, что знают и во что верят – это мешает им трезво видеть новые риски (Congruence bias).



Ментальные ловушки

Почему руководители часто не видят риски?

Руководители часто не обращают внимание на риски, которые находятся «за горизонтом» привычного планирования, **потому что краткосрочная мотивация влияет на них сильнее**, чем долгосрочная (Normalcy bias).

График 1.
Мировая практика

График 2.
Российская практика

http://www.delfy.biz/library/155

Ментальные ловушки

Почему руководители часто не видят риски?

- Руководители постоянно недооценивают риски, обещающие большую выгоду (Pseudocertainty effect). Это особенно опасная ментальная ловушка, так как, если речь идет о существенной выгоде, наш мозг становится слеп к реальным фактам и не позволяет нам трезво оценивать существенность тех или иных рисков.

Ментальные ловушки

Почему руководители часто не видят риски?

- Оценка риска зависит от изначальной формулировки риска и того вида, в котором предоставлена информация о риске (Framing). Очень важно правильно формулировать риски, так как от названия риска очень часто зависит то, как этим рисков в последствии будут управлять.

Ментальные ловушки

Почему руководители часто не видят риски?

- Иллюзия контроля над ситуацией мешает руководителям объективно оценивать риски *(Illusion of control). Нам всегда кажется, что риск попасть в ДТП выше, если мы едем в такси, нежели, если за рулем мы сами. Так ли это на самом деле?*

Ментальные ловушки

Почему руководители часто не видят риски?

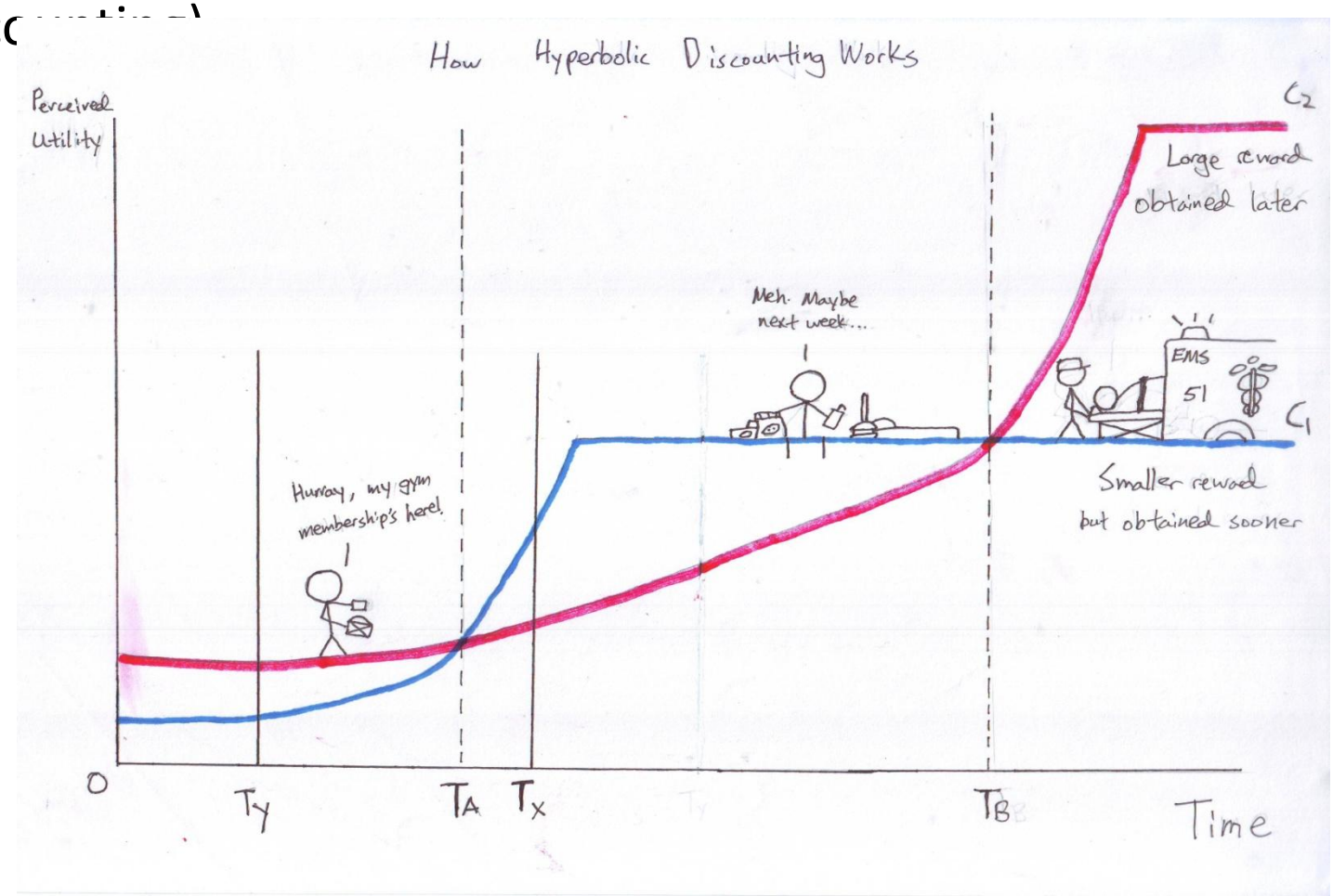
Считается, что если риск очевидный, то им кто-то где-то уже управляет *(Wishful thinking). Пожалуй, самое частое и опасное заблуждение.*

Анекдот про двух блондинок

Ментальные ловушки

Почему руководители часто не видят риски?

Часто принимаются решения, которые снижают текущие риски, но усугубляют будущие риски (Hyperbolic discounting)



Ментальные ловушки

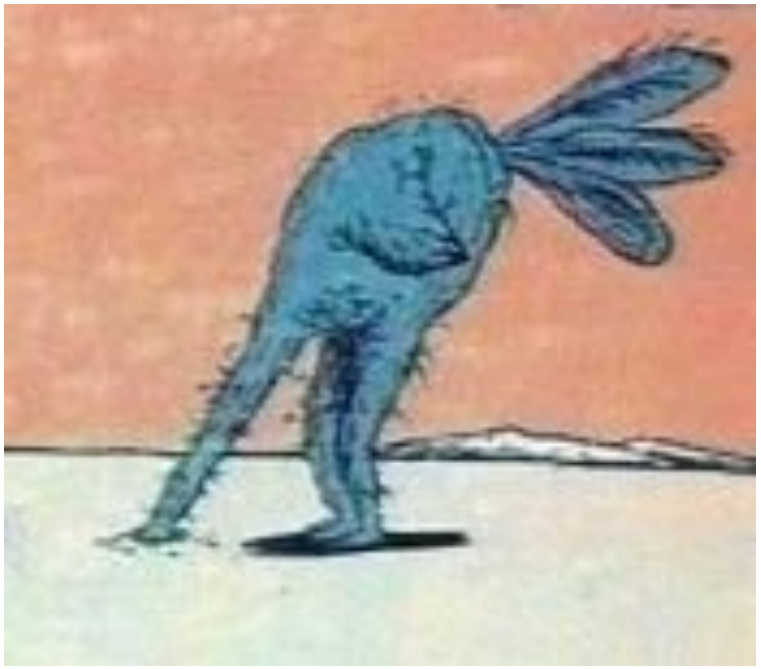
Почему руководители часто не видят риски?

Заблуждение руководителей о том, что они не могут предотвратить риск, препятствует эффективному управлению ими (Status quo bias). Очень странная ментальная ловушка, ведь мы то с вами знаем, что в природе не существует риска, которым нельзя было бы управлять. Не все риски можно избежать или предотвратить, но управлять можно любым. Я также называю эту ментальную ловушку – страх что-то менять.

Ментальные ловушки

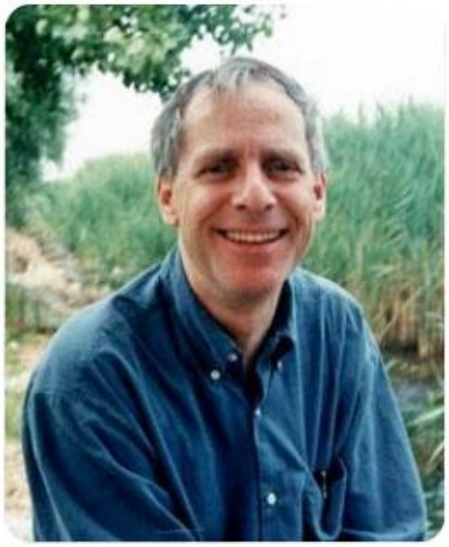
Почему руководители часто не видят риски?

Руководители считают, что негативные действия хуже/аморальнее, чем негативные бездействия (Omission bias). К сожалению, похоже у нас это уже на уровне национальной идеи – избежание ответственности за принятое решение любой ценой.

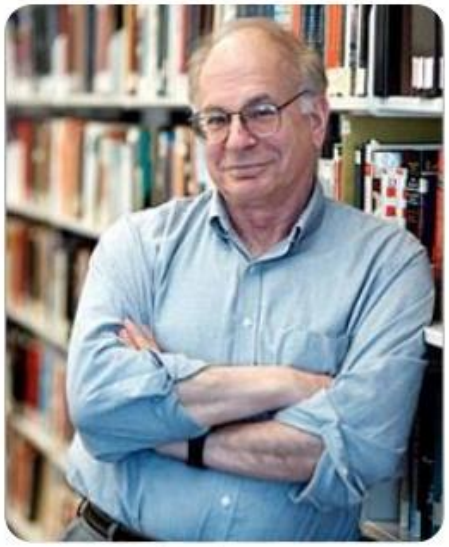


Ментальные ловушки

**Всего более ста ментальных ловушек,
которым повержен каждый из нас**



Amos Tversky



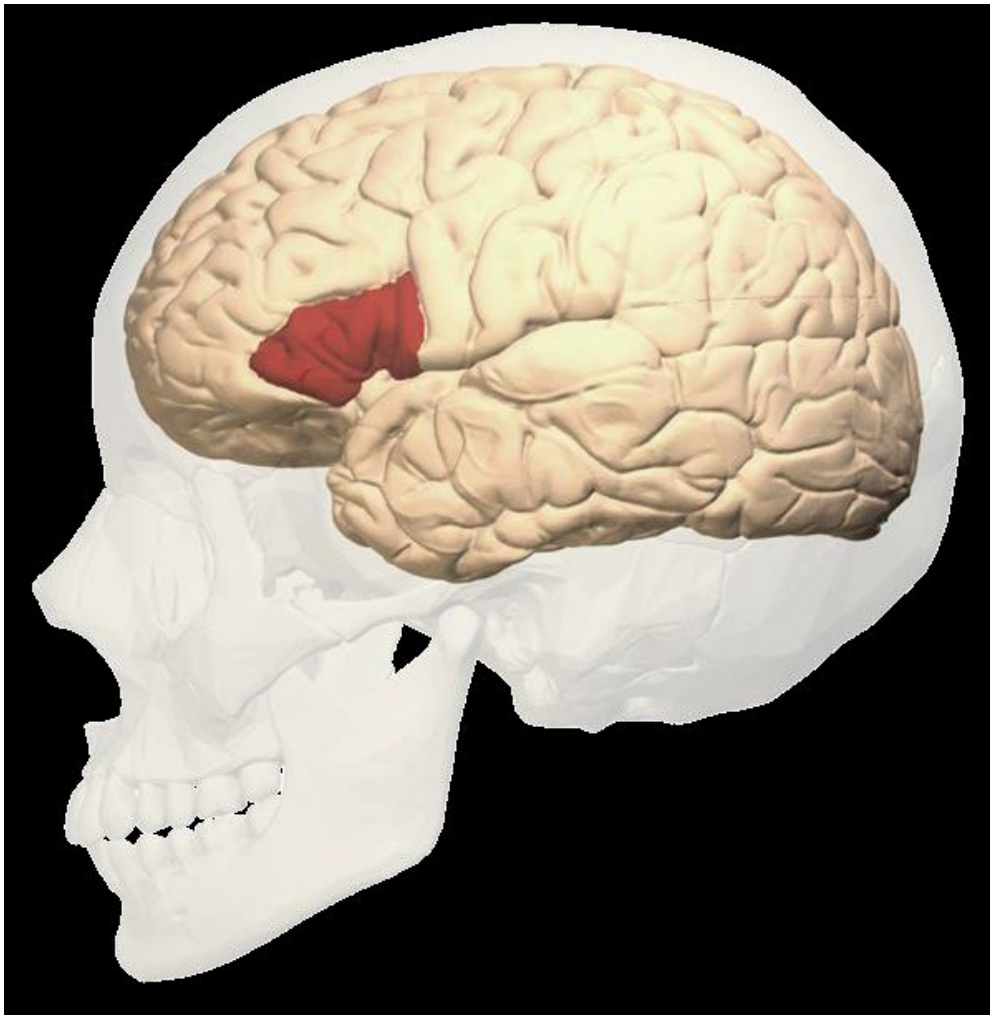
Daniel Kahneman

Ментальные ловушки

Можно ли бороться с ментальными ловушками?

- Ученые доказали, что влияние ментальных ловушек можно снизить нейтрализовав определённую часть головного мозга.

- **http://en.wikipedia.org/wiki/Broca's_area**



Ментальные ловушки

Каким образом бороться с ментальными ловушками?

- **Системный подход**, который снижает влияние ментальных ловушек отдельного сотрудника.
- **Встроенная экспертная система** обращает внимание на неизвестные риски.
- **Веб-сервис для коллективной работы** по управлению рисками.

Ментальные ловушки

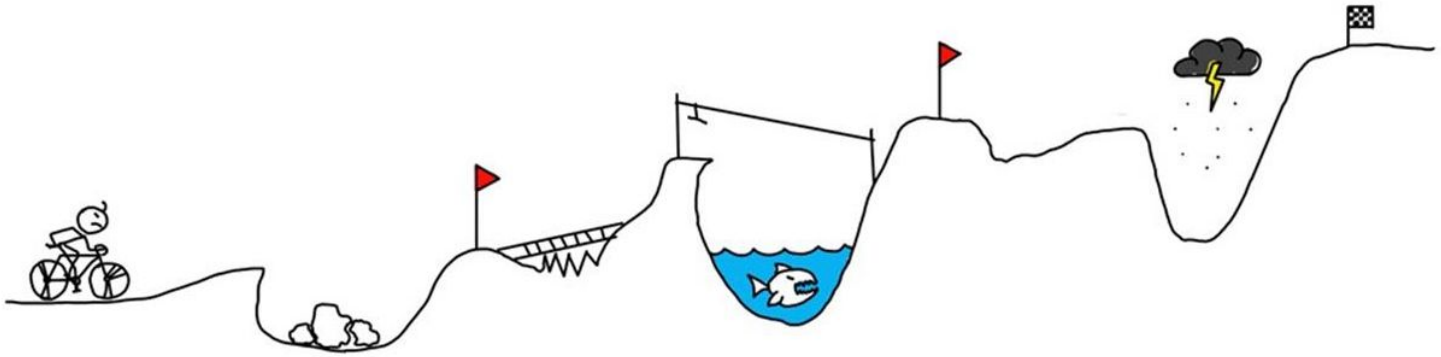
Каким образом бороться с ментальными ловушками?

- **Системный подход**, который снижает влияние ментальных ловушек отдельного сотрудника.
- **Встроенная экспертная система** обращает внимание на неизвестные риски.
- **Веб-сервис для коллективной работы** по управлению рисками.

Пять этапов
управления рисками

Черные лебеди

Как мы представляем будущее



Как оно выглядит на самом деле… непредсказуемое

Скрытые мотивы

- Никогда не недооценивайте реальную мотивацию сотрудников

Пять этапов управления рисками

Системный подход в выявлении рисков

- Структурирование цели
- Использование различных методов стратегического анализа
- Использования классификаторов риска
- Использования опыта сотрудников

Структурирование цели

- Определить цель проекта / компании
- Разбить ее на логические компоненты
- Детализировать эти компоненты по цели
- Ответьте на вопрос: «Что может произойти внутри компании или вне ее, что негативно повлияет на достижение цели?»

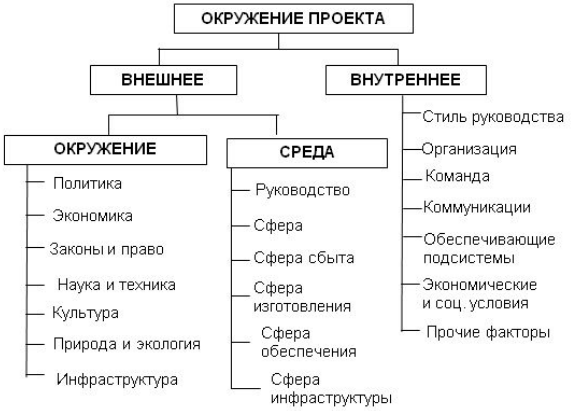
Пять этапов управления рисками

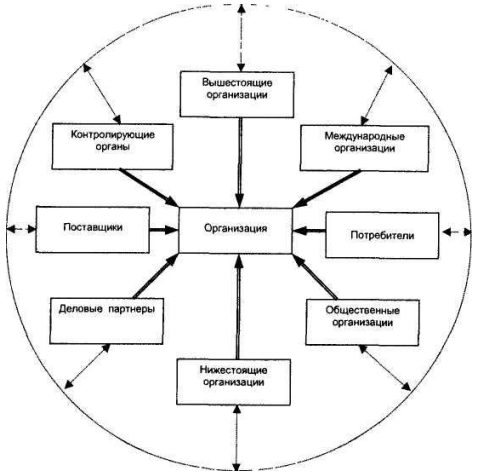
Структурирование цели

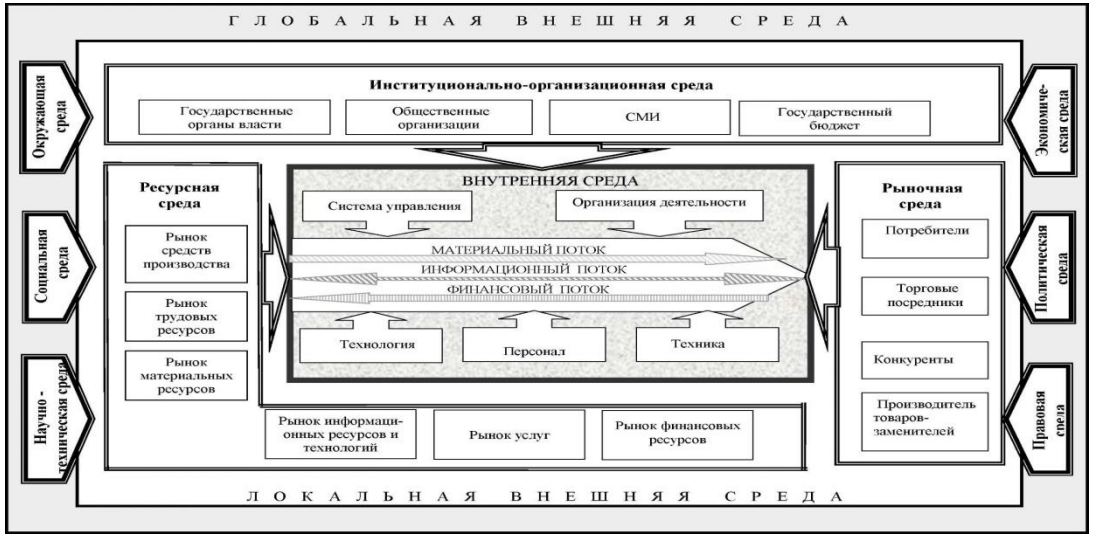
Пять этапов управления рисками

Использование различных методов стратегического анализа

- Необходимо рассматривать изменение внутренней среды предприятия/проекта и изменение внешнего

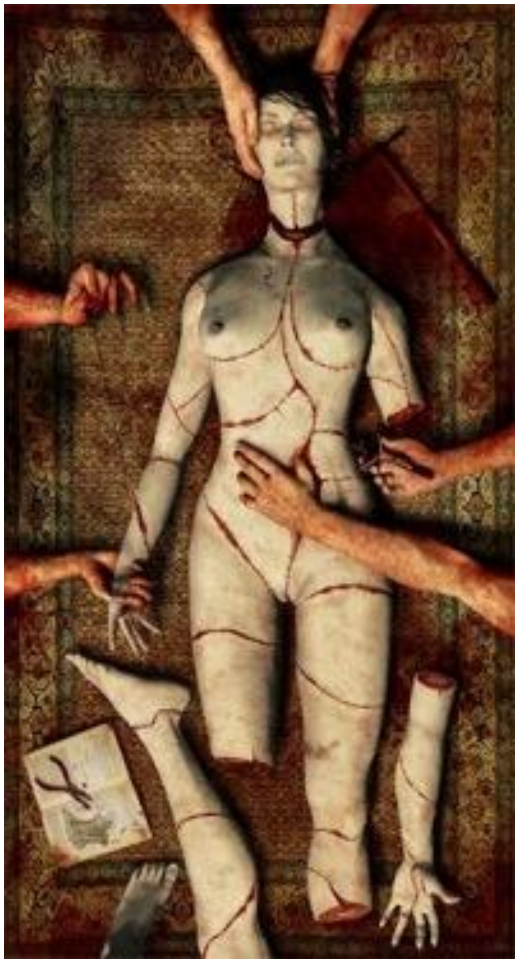






Использование различных методов стратегического анализа

Пять этапов управления рисками



Анализ (др.-греч. ἀνάλυσις — разложение, расчленение) — метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования (например, анализ крови, функциональный анализ, анализ требований).

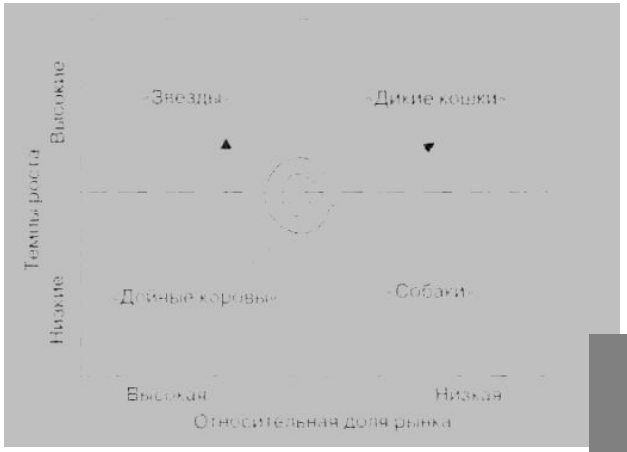
Пять этапов управления рисками

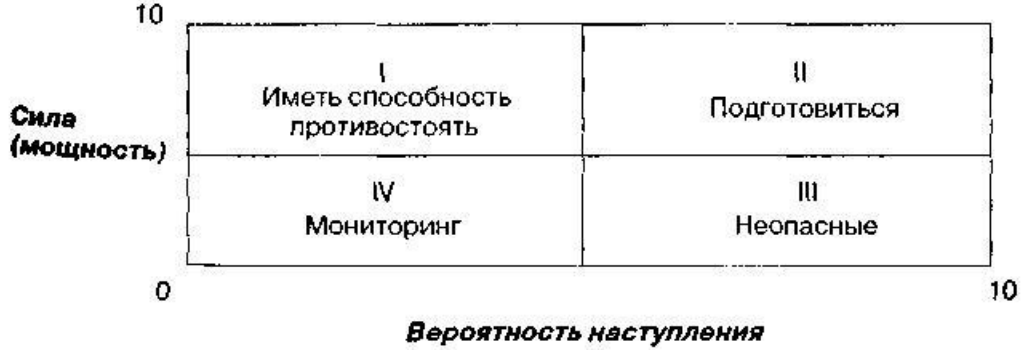
Использование различных методов стратегического анализа

Пять этапов управления рисками

Использование различных методов стратегического анализа

- Существует множество различных методик исследования, применяемых в стратегическом анализе. Однако необходимо адаптировать каждую из них под конкретный объект исследования





Методы анализа бизнеса

- Анализ интересов стейкхолдеров
- Анализ конкурентной среды (пять сил Портера)
- SWOT
- PEST (STEP, PESTER, PESTLE, SLEPT, STEEPLE…..)
- Матрица БКГ (BCG)
- SNW-анализ
- Рассмотрение бизнес-процессов
- Анализ непрерывности бизнеса
- Анализ этапа жизненного цикла организации

Методы анализа бизнеса

Анализ производственных систем

- HAZON (Исследование опасностей и функционирования)
- FMEA (Исследование видов и последствий отказов)
- FTA (Анализ дерева отказов)

Анализ интересов стекхолдеров

- Акционеры и инвесторы.
- Кредиторы: банки и другие кредитные организации.
- Партнеры и поставщики.
- Покупатели и клиенты.
- Менеджеры и высшее руководство компании.
- Персонал компании.
- Профессиональные союзы.
- Конкуренты.
- Государственные и налоговые органы.
- Профессиональные ассоциации.
- Средства массовой информации.
- Неправительственные организации.
- Общественные экологические, религиозные и пр. организации.
- Местные сообщества.

Пять этапов
управления рисками

Анализ интересов стейкхолдеров

Рис. 5.1. Карта стейкхолдеров ОАО «ОКБМ Африкантов»

Пять сил Портера

Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли

Пять сил Портера

Майкл Юджи́н По́ртер — американский экономист, профессор кафедры делового администрирования *Гарвардской школы бизнеса* , признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран.

Пять сил Портера

Угроза появления продуктов-заменителей
Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие изменения цены (эластичность спроса):
склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей;
сравнение цены и качеств продуктов-заменителей;
стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя;
уровень восприятия дифференциации продукта.

Угроза появления новых игроков
Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции:
наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т. д.);
необходимость затрат на дифференциацию продукта;
стоимость бренда;
стоимость переключения или невозвратные (утопленные) издержки;
стартовые затраты для новых игроков;
доступ к дистрибуции;
преимущества в себестоимости;
преимущества в положении на кривой приобретения знаний;
ожидаемые ответные действия старых игроков;
реакция правительства и/или других регуляторов рынка.

Пять сил Портера

Рыночная власть поставщиков

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Они могут отказаться работать с компанией или установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании
степень дифференциации сырья и исходных материалов
наличие заменителей поставщиков
сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании
солидарность рабочей силы (например, деятельность профсоюзов)
угроза интеграции вперед поставщиками может повлиять на возможность компании интеграции назад
сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании

Рыночная власть потребителей

Влияние потребителей на компанию и чувствительность потребителя на изменение цены.

концентрация потребителей к уровню концентрации компании
степень зависимости от существующих каналов дистрибуции
количество потребителей
сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании
доступность информации для потребителей
возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией)
доступность существующих продуктов-заменителей

Пять сил Портера

Уровень конкурентной борьбы

Для большинства отраслей это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д.

количество конкурентов
уровень роста рынка
критерии насыщения рынка
барьеры входа в отрасль
барьеры выхода из отрасли
отличительные черты конкурентов
уровень затрат конкурентов на рекламу
амбиции первых лиц и акционеров конкурентов

Пять этапов
управления рисками

SWOT-анализ

SWOT-анализ

SWOT

1. swot n разг. 1. тяжёлая работа
it is too much swot - это слишком трудно
what a swot! - что за мука!

2. зубрёжка
to have a swot at a subject - (под)зубрить какой-л. предмет; попотеть над каким-л. предметом

3. зубрила

Пять этапов
управления рисками

SWOT-анализ

Strengths / Сильные стороны ▪ Гибкость производственной технолопии ▪ Состояние производственных мощностей ▪ Качество готовой продукции ▪ Ассортимент продукции, возможность удовлетворения индивидуальных запросов ▪ Квалификация кадров	**Weaknesses / Слабые стороны** ▪ Организация системы продаж ▪ Скорость обработки заказа ▪ «Раскрученность» брэнда ▪ Рентабельность капитала ▪ Взаимоотношения с местными органами власти
Opportunities / Возможности ▪ Рост спроса на индивидуальные окна на российском и украинском рынках ▪ Рост платежеспособности клиентов на российском и украинском рынках	**Threats / Угрозы** ▪ Снижения объема продаж на белорусском рынке ▪ Активизация конкурентов ▪ Рост таможенных пошлин (экспорт/импорт)

Пять этапов
управления рисками

SWOT-анализ

Примерные варианты факторов в SWOT-таблице:	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	ВОЗМОЖНОСТИ	**УГРОЗЫ**
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	1. Новые виды продукции 2. Новые технологии 3. Новые потребности, мода, в т.ч. потребности неосознанные 4. Захват смежных сегментов — изучение ситуаций переключений потребителей 5. (Пере) Определение целевой аудитории 6. Дополнительные услуги 7. Тенденции спроса 8. Сотрудничество с другими компаниями 9. Увеличение рекламы на ЦА 10. Формирование УТП 11. Хорошие связи с общественностью 12. Государственная поддержка	1. Продукты-заменители 2. Новые игроки на рынке 3. Слабость поставщиков 4. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) на спаде 5. Смена тенденций спроса / моды 6. Законодательное регулирование a. Новые таможенные барьеры b. Новые законодательные акты 7. Лоббирование конкурентов 8. Активность конкурентов a. Программы продвижения b. Дополнительные услуги 9. Сезонный спад 10. Экономический спад
	ПРЕИМУЩЕСТВА	**НЕДОСТАТКИ**
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	1. Большой опыт 2. Высокое качество продукции 3. Высокая известность компании 4. Высокие продажи 5. Лидерство в отрасли / сегменте 6. Инновационные технологии, патенты 7. Низкая себестоимость 8. Удовлетворенность клиентов 9. Отработанные бизнес-процессы 10. Сплоченный коллектив 11. Качественное оборудование 12. Широкий ассортимент 13. Обученный персонал 14. Потенциал маркетинга 15. Быстрая обработка заказов 16. Каналы дистрибьюции	1. Мало оборотных средств 2. Слабый имидж продукции 3. Низкая репутация компании 4. Слабая дистрибуция, продвижение 5. Слабый маркетинг 6. Нет корпоративной культуры 7. Отсутствие стратегии 8. Внутриполитические проблемы 9. Узкая продуктовая линейка 10. Низкая квалификация сотрудников 11. Низкая мотивация сотрудников 12. Неизвестная торговая марка 13. Нет послепродажного обслуживания 14. Мало дополнительных услуг

SWOT - анализ. Анализ конкурентов

md.consulting

SWOT-анализ

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Для более полной отдачи от метода используется также построение вариантов действий, основанных на пересечении полей. Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии.

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	S-O	W-O
Угрозы	S-T	W-T

PEST (STEP) - анализ

STEP

1. шаг
2. походка, поступь
3. продвижение, ход; поступательное движение
4. повышение по службе
5. мера, действие, шаг

PEST

1) бич; паразит, язва
2) неприятность, неудобство, помеха , надоедливый человек

PESTER

1) докучать, донимать, допекать, надоедать
2) заполнять, заполонять, наводнять, наполнять

PEST (STEP) - анализ

Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

	PEST / STEP	
P	**P**olitical	Политический
E	**E**conomic	Экономический
S	**S**ocial	Социальный
T	**T**echnological	Технологический
	SLEPT	
L	**L**egal	Правовой
	PESTLE	
E	**E**nvironmental	Экологический
	STEEPLE	
E	**E**thnic	Этнический

III. Методы анализа макросреды. STEP/PEST-анализ.

Политика	**Экономика**
1Выборы Государственной думы РФ 2Изменение законодательства РФ 3Отношение предприятия с правительством и федеральной властью в целом 4Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности 5Государственное регулирование конкуренции в отрасли 6Госзаказ	**1. Уровень и динамика ВНП** **2. Уровень и динамика ВВП** **3. Уровень и динамика национального дохода** **4. Уровень дефицита госбюджета.** **5. Изменение курса национальной валюты.** **6.Уровень инфляции, ставок налогов, безработицы, ставок рефинансирования ЦБ РФ** **7. Изменения ставок импортных/экспортных пошлин.** **8.Расходы Федерального бюджета на поддержание предприятий различных отраслей.** **9. Уровень и динамика реальных и номинальных доходов** **10. Уровень потребления и сбережения населения.** **11. Уровень и динамика инвестиций в экономику.**
Социум	**Технология**
1. Изменения в базовых ценностях населения **2.** Изменения в уровне и стиле жизни **3. Социально-демографические тренды** **4. Тенденции демографических показателей** **5. Уровень культурного развития и его динамика.** 6. Изменения в структуре потребления	**1**Государственная техническая политика **2**Значимые тенденции в области НИОКР 3Новые направления развития технологии 4. Оценки скорости адаптации новых технологий 5Технологические изменения, имеющие существенное значение для продуктов предприятия **5.1**Продукт 1 **5.2**Продукт 2 **5.3**Продукт 3……**n** Продукт n 6Технологические изменения, имеющие существенное значение для производства **6.1**Изменение 1 **6.2**Изменение 2…

MyShared

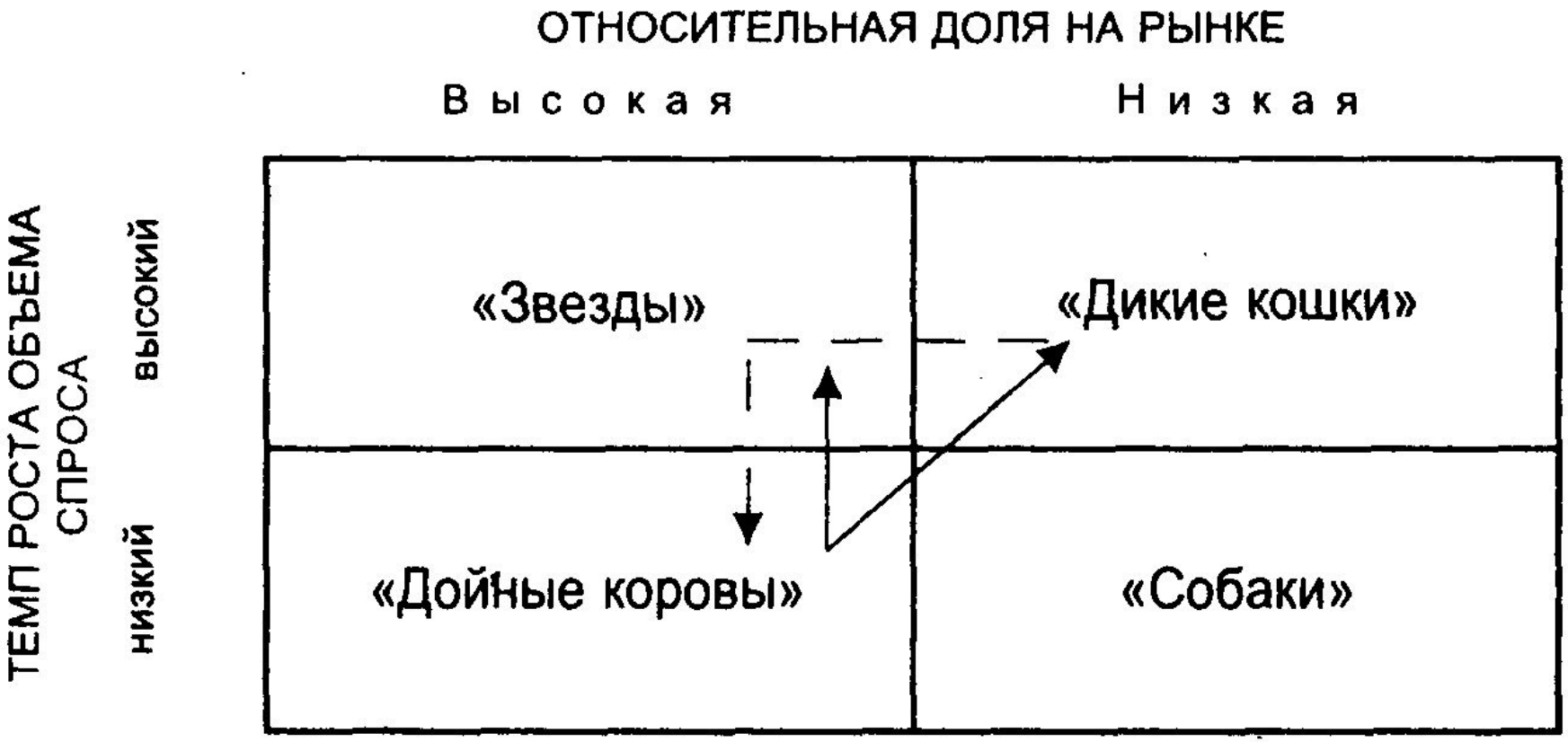
Пять этапов
управления рисками

PEST (STEP) - анализ

Факторы	Конкуренты (предложение)	Потребите-ли (спрос)	Другие участники	Компания	Прочее
Социальные факторы					
Технологиче-ские факторы					
Экономиче-ские факторы					
Политические факторы					

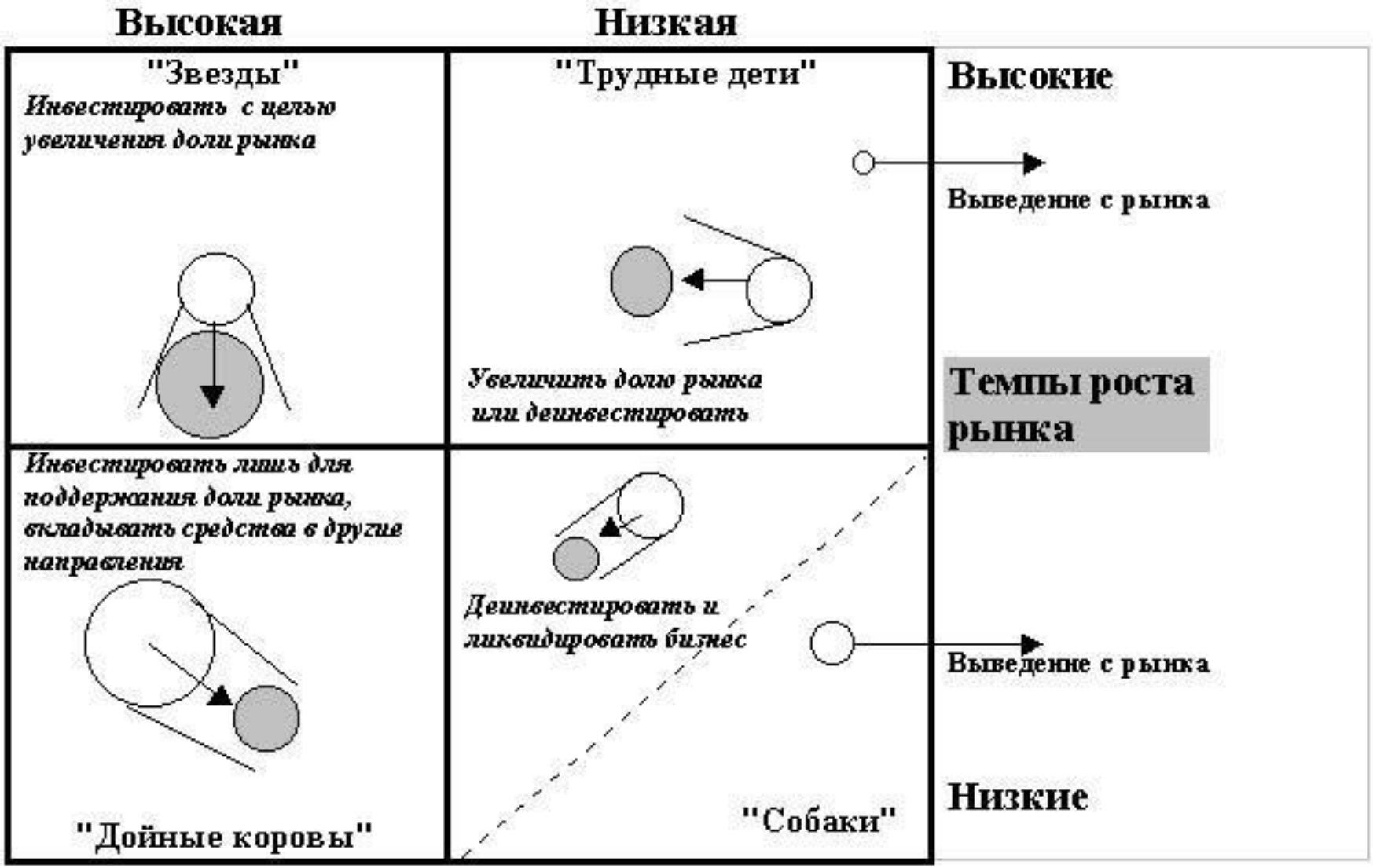
Пять этапов
управления рисками

Матрица БКГ (BCG)



Пять этапов
управления рисками

Матрица БКГ (BCG)



Пять этапов
управления рисками

Рассмотрение бизнес-процессов

Пять этапов
управления рисками

Рассмотрение бизнес-процессов

Пять этапов
управления рисками

SNW-анализ

SNW-анализ — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации	X		
2	Бизнес стратегии (в целом), в том числе:		X	
	Бизнес № 1		X	
	Бизнес № 2	X		
3	Оргструктура			X
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:		X	
4.1	Финансы как состояние текущего баланса	X		
4.2	Финансы как уровень бухучета	X		
4.3	Финансы как финструктура			X
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			X

SNW-анализ

Элементы внутренней среды для SNW-анализа

Общая стратегия
Бизнес стратегии
Оргструктура
Финансы
Конкурентность продуктов
Дистрибуция
Информационные технологии
Лидерство
Уровень производства
Уровень маркетинга
Торговая марка
Персонал
Репутация на рынке
Отношения с Органами государственной власти
Инновации
Послепродажное обслуживание
Степень вертикальной интеграции
Корпоративная культура

Пять этапов
управления рисками

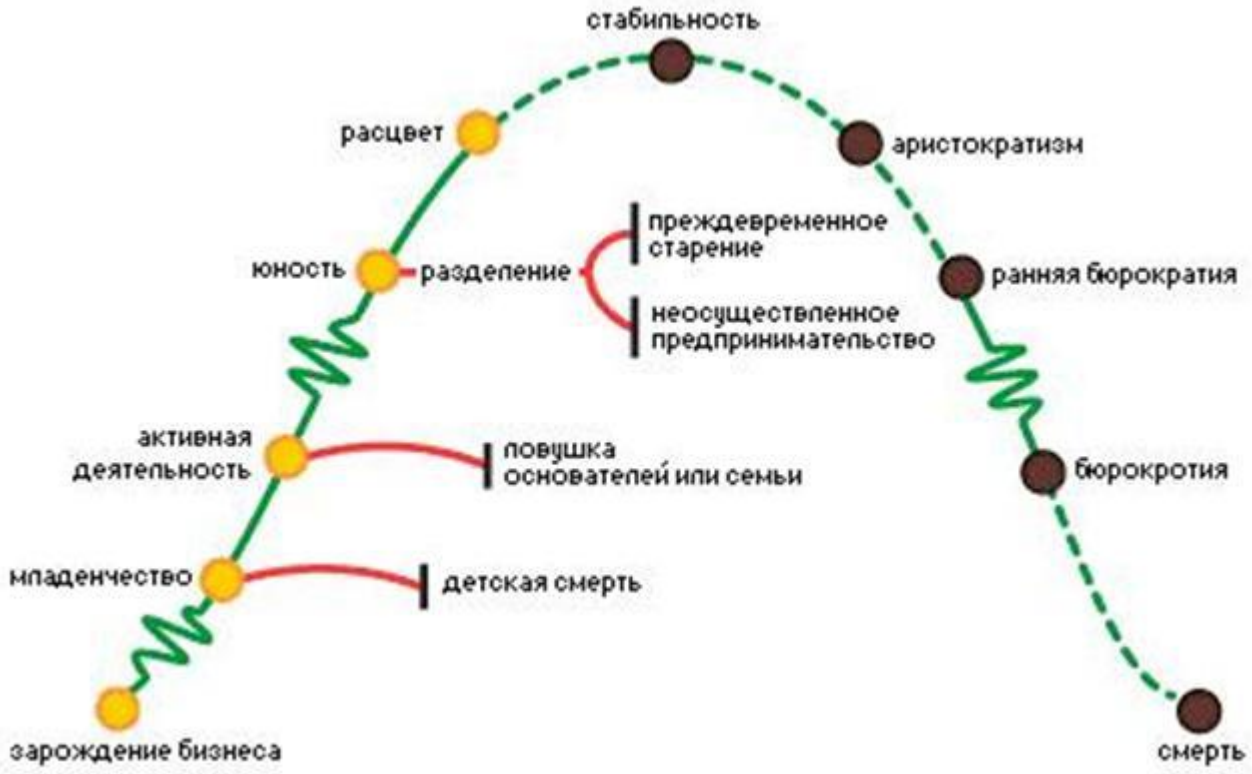
Пять этапов
управления рисками

Пять этапов
управления рисками

Антуа́н Мари́ Жан-Бати́ст Рожé де Сент-Экзюпери́ (фр. *Antoine Marie Jean-Baptiste Roger de Saint-Exupéry*;29 июня 1900, Лион, Франция — 31 июля 1944) — известный французский писатель, поэт и профессиональный лётчик.

Пять этапов
управления рисками

Анализ жизненного цикла организации



Пять этапов
управления рисками

Ицха́к Кальдеро́н Ади́зес (англ. *Ichak Kalderon Adizes*) — американский и македонский пи сатель, один из экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности путём внесения кардинальных изменений, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям.

Пять этапов
управления рисками

"Выхаживание" - этап создания организации. У основателя (основателей) родилась бизнес-идея, он горит энтузиазмом. Более того, почему-то считает, что все вокруг должны так же загораться, едва услышав о его идее и всячески содействовать. Опасность, которая может загубить дело в самом начале, состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель не достаточно считается с реальным положением дел на рынке. Он ослеплен заманчивостью самой инновации.
С точки зрения организационной ответственности принципиальны внутренние обязательства основателя - готовность взять на себя риск. Чем выше уровень обязательств, возложенных организацией на себя при рождении, тем реальнее успех дела.

Пять этапов
управления рисками

"Младенчество". Время самоотверженных усилий для реализации мечты. Этап характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии ("все называют друг друга по именам"). Нет системы приема на работу - есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, ибо решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис - общая победа, каждая ошибка - стимул к преодолению кризиса.

И. Адизес указывает на необходимость притока денежных средств на этом этапе, то о чем руководитель не должен забывать. Залогом успешного выживания является и такой психологический фактор, как верность основателя идее создания устойчивой организации, то есть ответственность не только перед воплощением в жизнь своей идеи в принципе, а перед реализацией ее "здесь", "сейчас", с этими людьми и партнерами.

Пять этапов
управления рисками

"Стадия быстрого роста" ("Давай-давай!"). Относительная финансовая стабильность, рост уровня продаж. Это новый этап внутренней ответственности организации. Ситуация опасна тем, что выживание выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Установка "Мы все можем!" способна привести к гибели фирмы. Слишком заманчива перспектива расширения сферы деятельности. Поэтому И. Адизес определяет главную организационную задачу этого этапа "от обратного": фирма должна четко определить для себя, чем она не должна заниматься. Стремление объять необъятное, в том числе неведомое работникам компании, может в один момент уничтожить организацию.
Фирма на этом этапе внутренне еще не структурирована: решают люди, а не должности. Довольно противоречиво, по Адизесу, выглядит роль основателя-руководителя. Он пытается делегировать властные полномочия и ответственность сотрудникам организации, ибо чувствует невозможность и нецелесообразность сосредотачивать все решения в своих руках на этой стадии развития. Однако на самом деле без главы фирмы ничего не решается, и в этом вина руководителя - он боится потерять контроль над ситуацией.
На стадии быстрого роста, отношения между организацией и внешней средой, как правило, ущербны. Компания реагирует на предлагаемые рынком возможности, а не предвидит и не планирует их. Идет на поводу у благоприятных (как кажется) обстоятельств. В результате организация все больше действует методом проб и ошибок, что весьма чревато. Причем опасность тем выше, чем лучше идут дела.
Для руководителя наступает весьма ответственный момент в определении того, когда необходимо перейти от интуитивного администрирования к профессиональному управлению.

"Юность". Второе рождение организации процесс длительный и болезненный. Децентрализация, делегирование полномочий становятся необходимы. Принципиально появление фигуры профессионального менеджера (исполнительного директора, вице-президента). Поиск такого лица идет с большим трудом. Он должен выполнять функции, прежде отсутствующие или распыленные, то есть уметь делать то, что не умеют, к чему не готовы, те, кто работает в фирме, и в то же время и основатель, и его соратники невольно ищут "своего", "похожего на нас".

"Юность" - время конфликтов. Люди начинают заниматься собой, проявляются амбиции. Противоречивы отношения основателя и менеджера, менеджера и ветеранов, ветеранов и новичков.

При этом специалисты по менеджменту утверждают, что 90% всего происходящего в фирме происходит на неформальном уровне. Поэтому для руководителей так важны "неформальные культурные сети".

На стадии "юности" проявляется и такая проблема как осознанное противоречие между потребностями фирмы и потребностями (в первую очередь финансовыми) ее сотрудников.

Если организация пережила конфликтную "юность", в том числе и привела к общему знаменателю внешние свои устремления, то наступает этап "расцвета".

Пять этапов
управления рисками

"Расцвет" - это стадия баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения. Теоретически "расцвет" может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации - за счет притока новых сил, создания дочерних организаций и, главное, сохранения духа предприимчивости.
Ответственность руководителей и сотрудников выражается на данном этапе именно в этом, трудно формализуемом качестве самостимуляции, понимании предпринимательской природы любого общественно полезного и востребуемого дела. В противном случае плавно наступает опасная стадия "стабилизации".

Пять этапов
управления рисками

"Стабилизация" характерна повышенным чувством безопасности. Очевидная стабильность присутствия фирмы на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследование урезаются в пользу расходов на экстраполятивное развитие. Это начало старения - фирма ориентируется все больше на свое прошлое. Финансисты в фирме теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Межличностные отношения в организации занимают людей больше, чем проблемы новых рискованных предложений и акций. Ответственность руководителей реализуется простейшим способом - поддержанием статус-кво фирмы.

Пять этапов
управления рисками

"Аристократизм". Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Гарантированность результата напрочь вытесняют варианты, связанные с риском. Имидж фирмы - конформизм в обращении, поведении, одежде. Интерьеры конференц-залов должны производить впечатление незыблемости, внушительности. Эмоциональные всплески сотрудников воспринимаются как нарушение приличий. Кто-то еще пытается заботиться о жизнеспособности фирмы, но его одергивают, обвиняют в паникерстве и нервозности, неадекватности и неуместном самовыражении. Декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг. Повышаются отпускные цены, но качество при этом может даже снижаться.

Внутренняя ответственность организации формализована, внешняя весьма слаба. Так же слаба она была на первых этапах жизненного цикла компании, обозначенных в схеме И. Адизеса. Затем были этапы сильной зависимости от рынка (своего рода подневольной ответственности) и, наконец, баланса. Стареющая организация, как видим, снова впадает в младенческую безответственность. Раньше - потому, что фирмы еще по сути не было, теперь - потому, что она есть и словно была всегда и пребудет вовеки.

Истинное положение организации - на грани катастрофы - выявляется внезапно. Начинается работа за выживание, но не фирмы в целом. Каждый борется сам за себя. Такая ситуация уже практически неизбежно ведет к следующему этапу продолжающегося пока что существования организации - стадии "ранней бюрократизации".

Пять этапов
управления рисками

Для этапа **"ранней бюрократизации"** характерна, по формулировке И. Адизеса, "управленческая паранойя". Ищут виноватых, тех, кто вызывает проблемы. Работа с рынком, с потребителем ушла на задний план. "Виноватых" убирают. Результат: предприниматели приходят и уходят, администраторы остаются. Остальные заняты выяснением отношений и меры неправоты друг друга.
В плане ответственности происходит следующее: она делегирована тем, кто на самом деле и пытался спасти фирму, но был обвинен в деструктивных покушениях на нее.

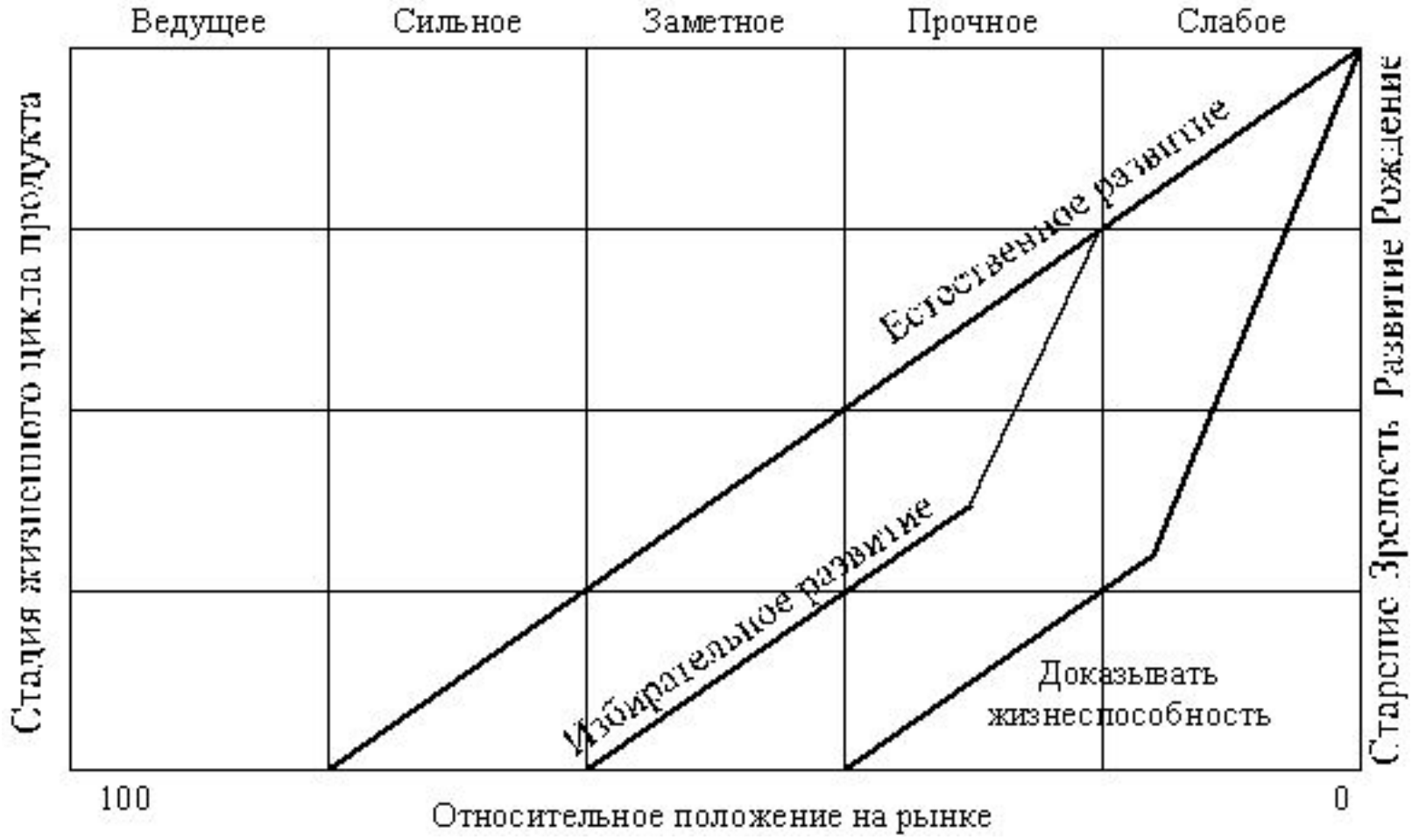
Пять этапов
управления рисками

"Бюрократизация и смерть". Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Такая организация обращена на себя, замкнута. В фирме царит "культ письменного слова". Характерна разорванность "информационного поля". Каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Клиент вынужден собирать ее по частям, прорываясь сквозь узкие информационные каналы, подразделения фирмы - тоже.
Замкнутая на себя, "закрытая" организация, пребывающая в стадии "развитой бюрократизации" внешне выглядит монстрообразно, но достаточно небольших изменений в окружающей среде, и она рухнет. Спасти от гибели ее может только внешняя сила (например, государство - ради сохранения рабочих мест).

Пять этапов управления рисками

Матрица Артур Д. Литл (Модель АДЛ/ЛС)

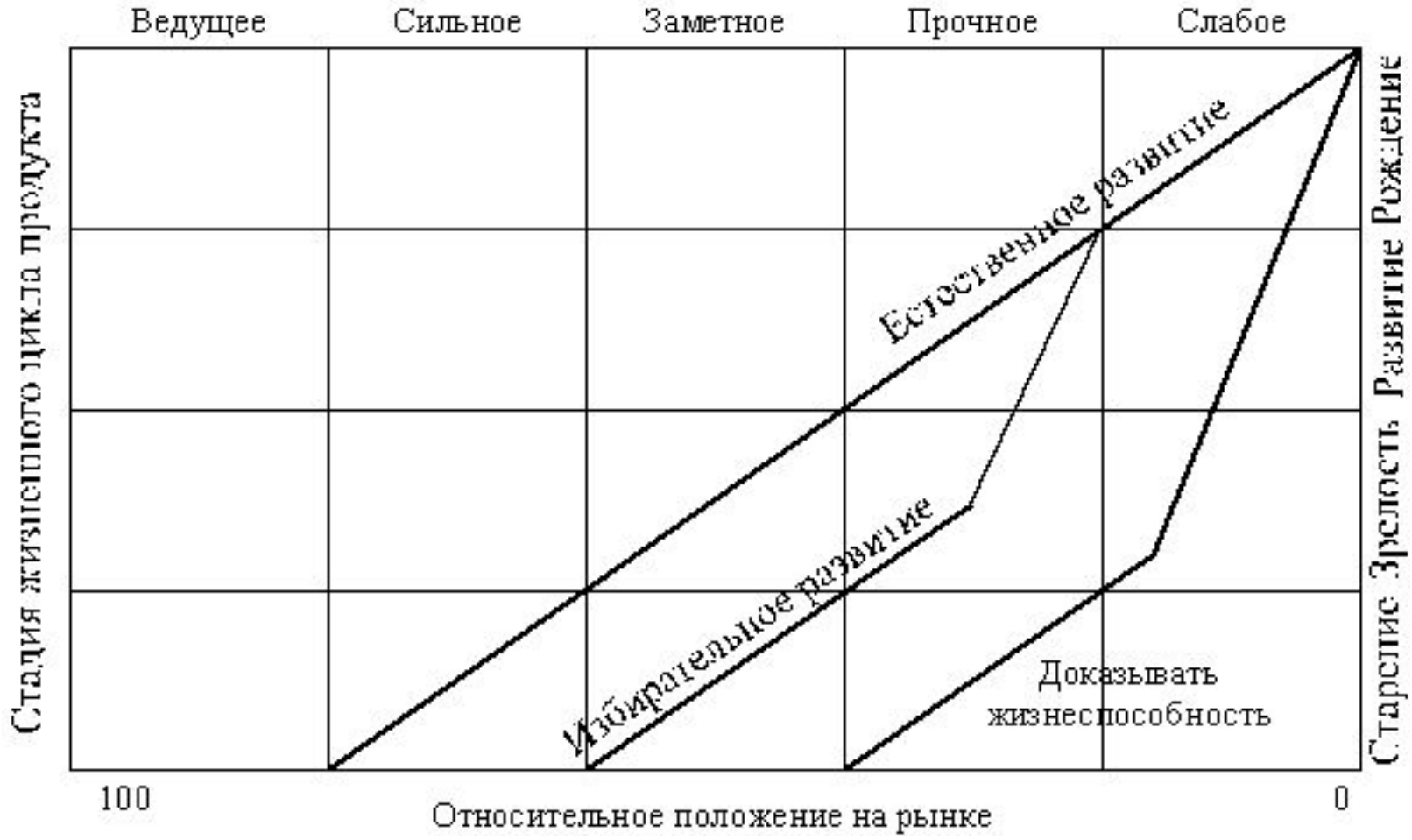
Сочетание двух параметров – 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек



Пять этапов управления рисками

Матрица Артур Д. Литл (Модель АДЛ/ЛС)

Сочетание двух параметров – 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек



Для идентификации рисков бизнеса необходимы:

- Стратегия бизнеса
- Макро- и микроэкономические данные
- Данные об организационной структуре предприятия
- Схема ФХД
- Данные о системе управления
- Данные внутреннего контроля
- Анализ бизнес-процессов
- Данные о состоянии оборудования
- Аудиторские отчеты

Пять этапов

База нормативной документации: www.complexdoc.ru

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 51901.11-2005 (МЭК 61882:2001)

Менеджмент риска

ИССЛЕДОВАНИЕ ОПАСНОСТИ И РАБОТОСПОСОБНОСТИ

Прикладное руководство

IEC 61882:2001

Hazard and operability studies (HAZOP studies) - Application guide

(MOD)

Москва

Стандартинформ

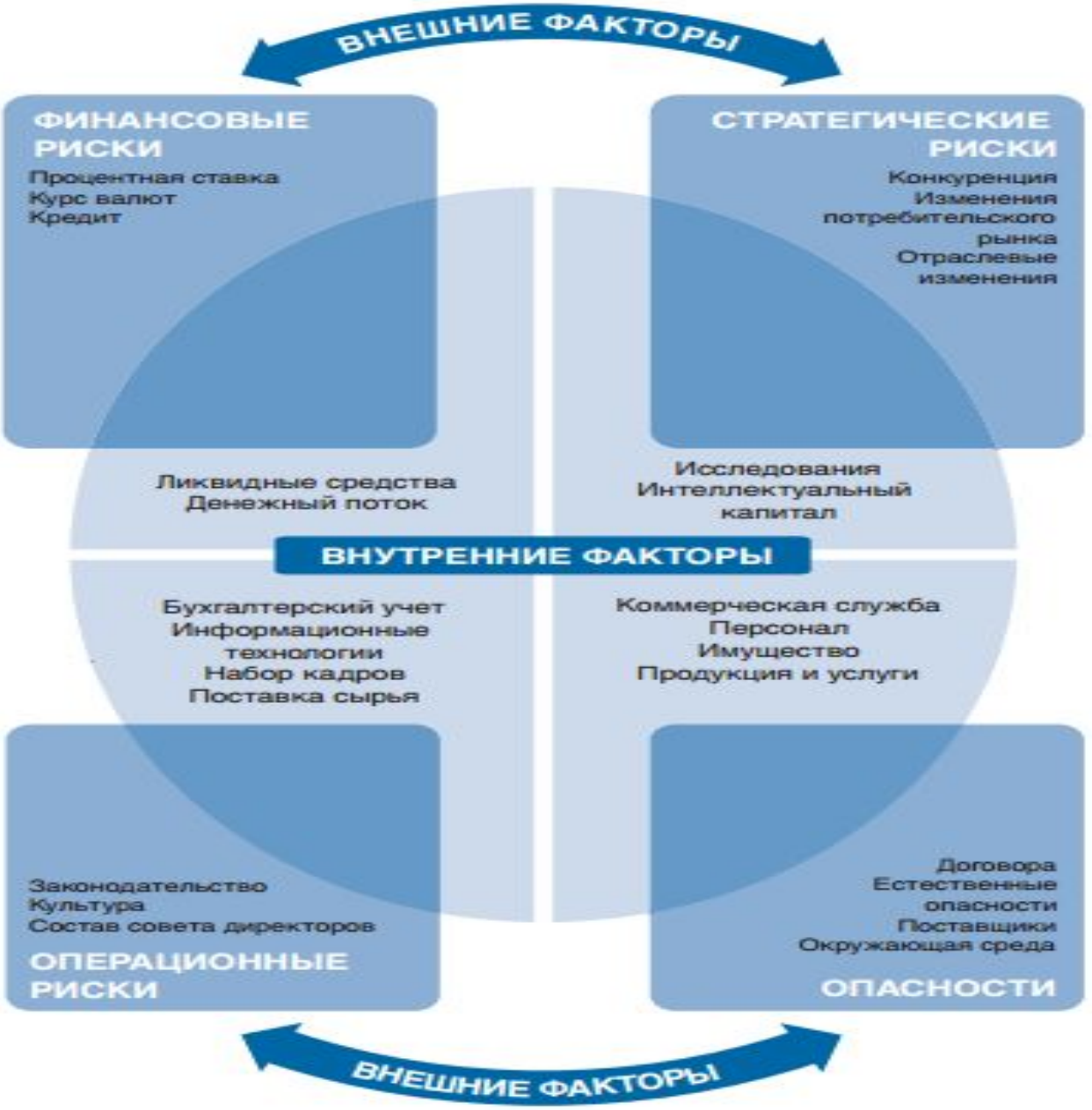
2006

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании», а правила применения

Пять этапов управления рисками

. Пример ключевых внутренних и внешних факторов



Важно!

Идентификация рисков может быть произведена независимыми внешними консультантами.

Однако!

Оценка, произведенная внутри компании при тесном взаимодействии ее служб с последовательным и скоординированным использованием представленных процессов и инструментов будет более эффективной.

Использование опыта сотрудников

- Общение с сотрудниками позволяет выявить риски, которые, зачастую, не очевидны вам
- Для получения данных о рисках могут быть использованы
  - Опросники,
  - Групповые семинары,
  - Личные интервью

Способы вовлечения сотрудников в процесс выявления рисков

- Короткий опросник, рекомендации
  - Определить ключевых сотрудников для участия в опросе
  - Сформулировать 10-15 рисков для включения в опросник
  - Заполнение опросника не должно превышать 15-20 минут

Способы вовлечения сотрудников в процесс выявления рисков

- Групповые семинары, рекомендации
  - Определить ключевых сотрудников для участия в семинаре
  - Провести семинар в формате мозгового штурма
  - Сформулировать 1-3 вопроса для мозгового штурма
  - Продолжительность 45-60 минут
  - По возможности копнуть как можно глубже до факторов риска

Способы вовлечения сотрудников в процесс выявления рисков

- Приведение индивидуальных интервью, рекомендации
  - Определить ключевых сотрудников для участия в интервью
  - Сформулировать 3-5 вопросов для интервью
  - Продолжительность 45-60 минут
  - Определение факторов риска , их сущности

Не усложняйте!

- Используйте данные статистики
- Общение с такими специалистами, как банковские сотрудники, сотрудники страховых компаний, сотрудниками компаний вашей отрасли может значительно помочь в выявлении рисков
- Обращайте внимание на отраслевые отчеты и публикации
- Участвуйте в обсуждениях и форумах

Пять этапов управления рисками

Как правильно документировать информацию

№ пп	Наименование риска	Описание риска	Причины возникновения (факторы)	Последствия от наступления	оценка			вид работы с риском	мероприятия по снижению риска	корректирующие действия	Владелец риска
					вероятность	влияние	в матрице				

ПРИМЕР

ПАО «Условный механический завод»

- Градообразующее предприятие поселка городского типа,

70 тысяч жителей

- Устойчивое положение на рынке, монополист на региональном уровне
- Численность работающих – 5000 чел.
- Баланс 3 млрд. руб.
- Выручка 4 млдр. Руб.
- Чистя прибыль 400 тыс. руб.

Анализ и приоритизация рисков

- Приоритизация рисков – анализ рисков с целью определения наиболее критичных с точки зрения вероятности и ущерба
- Приоритизация рисков позволяет выделить узкий спектор потенциальных рисков, на которых руководству необходимо фокусироваться

Ментальные ловушки можно обойти с помощью структурированного процесса

- Экспертная оценка
- Метод «галстук-бабочка»
- Использование математических методов

Экспертная оценка рисков

Для определения уровня риска необходимо определить:

- **Вероятность потенциального ущерба** – вероятность риска зависит от истории реализации риска в прошлом, уровня неопределенности и сложности процессов.
- **Размер потенциального ущерба** – ущерб может измеряться в деньгах (финансовые потери) или в ущербе репутации компании

Пять этапов управления рисками

Для каждого риска определяется категория ущерба

- Реализация риска может привести к **существенному** снижению стоимости компании (на Х%), к существенным незапланированным дополннительным расходам (от $У_0$ до $У_1$ тыс. руб.) или репутационному ущербу для компании (Z негативных публикаций в СМИ)
- Реализация риска может привести к среднему снижению стоимости компании (на ХХ%), не потребовать значительных дополнительных расходов (ниже $У_0$ тыс.руб.), к несущественному репутационному ущербу для компании (ZZ негативных публикаций в СМИ)
- Реализация рисков в данной категории может привести к несущественному снижению стоимости компании

Размер потенциального ущерба

- **Высокий –** риск уже неоднократно реализовался в прошлом, есть высокая степень неопреленности относительно вероятности реализации риска или внутренние и внешние предпосылки, указывающие на то, что риск скорее всего реализуется в течение следующего года
- **Средний** – в прошлом реализовался не чаще. Чем раз в год, вероятно реализуется в течение года
- **Низкий** – за последние 2-3 года не реализовался ни разу, низкая вероятность того, что в течение года реализуется

Анализ галстук-бабочка

- Анализ «галстук-бабочка» следует строить в соответствии со следующей процедурой.
- a) Определение опасного события, выбранного для анализа, и отображение его в качестве центрального узла «галстука-бабочки».
- b) Составление перечня причин события с помощью исследования источников риска (или опасности).
- c) Идентификация механизма развития опасности до критического события.
- d) Проведение линии, отделяющей причину от события, что позволяет сформировать левую сторону бабочки. Дополнительно могут быть идентифицированы и включены в диаграмму факторы, которые могут привести к эскалации опасного события и его последствий;

Анализ галстук-бабочка

- e) Нанесение поперек линии вертикальных преград, соответствующих барьерам, предотвращающим нежелательные последствия. Если определены факторы, которые могут вызвать эскалацию опасного события, то дополнительно могут быть представлены барьеры, предупреждающие подобную эскалацию. Данный подход может быть использован для положительных последствий, когда преграды отражают средства управления, стимулирующие появление и развитие события.
- f) Идентификация в правой стороне бабочки различных последствий опасного события и проведение линий, соединяющих центральное событие с каждым возможным последствием.

Анализ галстук-бабочка

- g) Изображение барьеров в качестве преград по направлению к последствию. Данный подход может быть использован для положительных последствий, когда преграды отражают средства управления, обеспечивающие появление благоприятных последствий;
- h) Отображение под диаграммой «галстук-бабочка» вспомогательных функций управления, относящихся к средствам управления (таких как обучение и проверки), и соединение их с соответствующим средством управления.

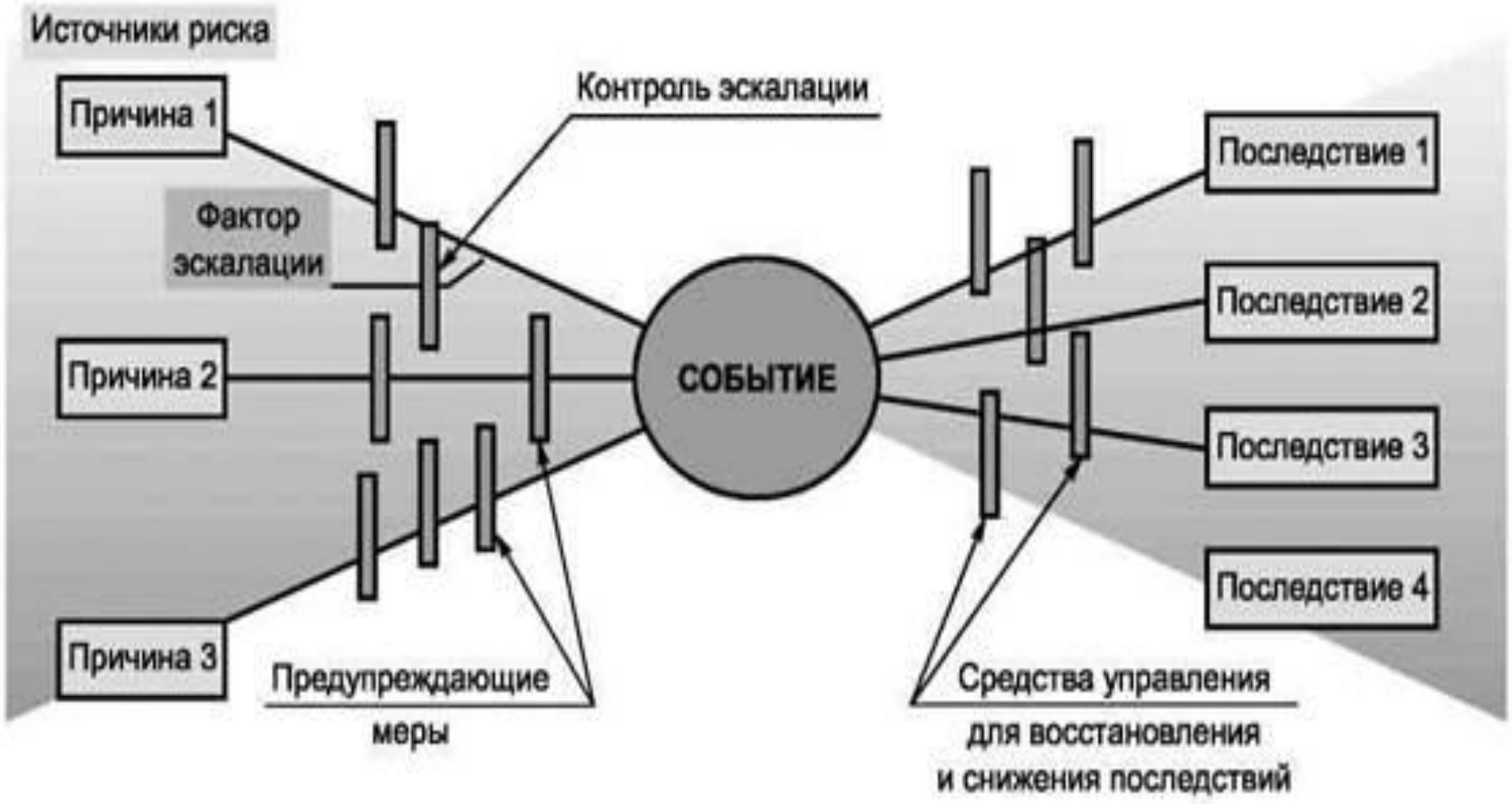
Экспертная оценка рисков

Для определения уровня риска необходимо определить:

- **Вероятность потенциального ущерба** – вероятность риска зависит от истории реализации риска в прошлом, уровня неопределенности и сложности процессов.
- **Размер потенциального ущерба** – ущерб может измеряться в деньгах (финансовые потери) или в ущербе репутации компании

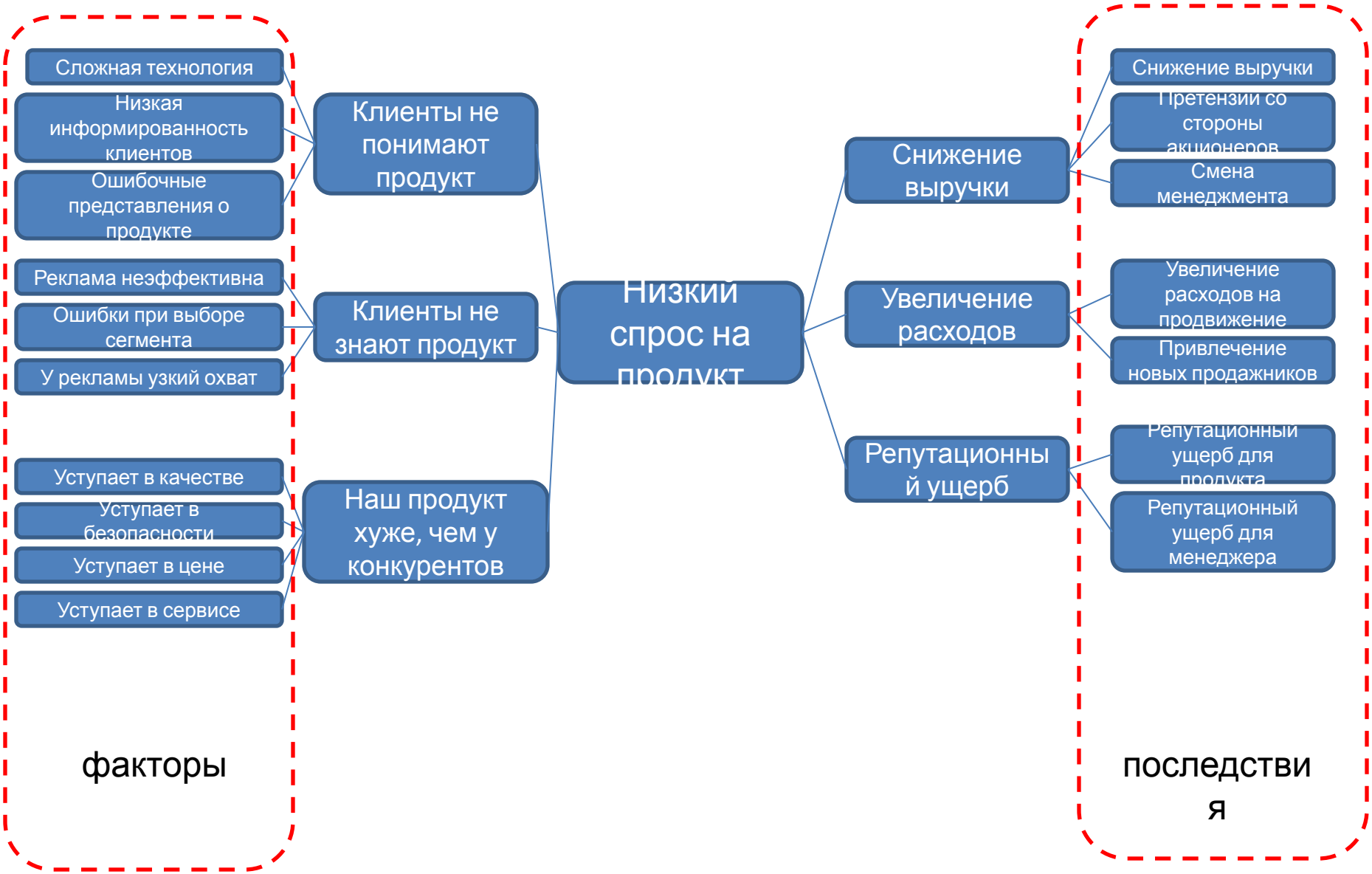
Пять этапов
управления рисками

Анализ галстук-бабочка



Пять этапов управления рисками

Анализ галстук-бабочка



Опционные методы анализа
Анализ чувствительности и сценарный анализ

- Оценка потенциального влияния события на финасовую устойчивость компании, концентрирует внимание на изменении конкретных параметров

Например:

- *Что произойдет с рентабельностью, если цена на продукт снизится на 10%;*
- *Что произойдет с выручкой, если курс доллара изменится на 1%.*

Или полные сценарии:

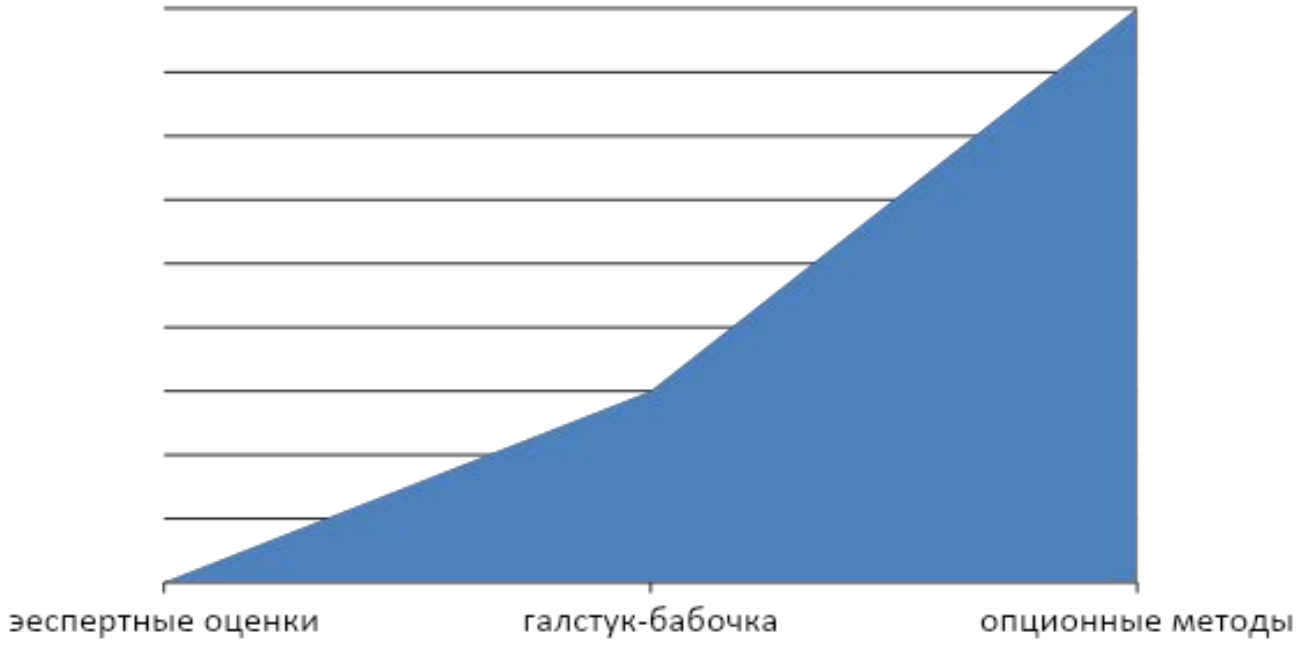
- *Появление нового конкурента на рынке;*
- *Потеря ключевого поставщика.*

Опционные методы анализа
Оценка вероятностей методом Монте-Карло

- Симулирует множество сценариев и оценивает вероятность их возникновения, а также исходные параметры, оказывающие наибольшее влияние на данные сценарии

От чего зависит выбор способа оценки

- Доступность исторических данных для расчета
- Возможность количественно оценить конкретный риск
- Трудозатраты , необходимые для оценки
- Последующего использования данных о риске



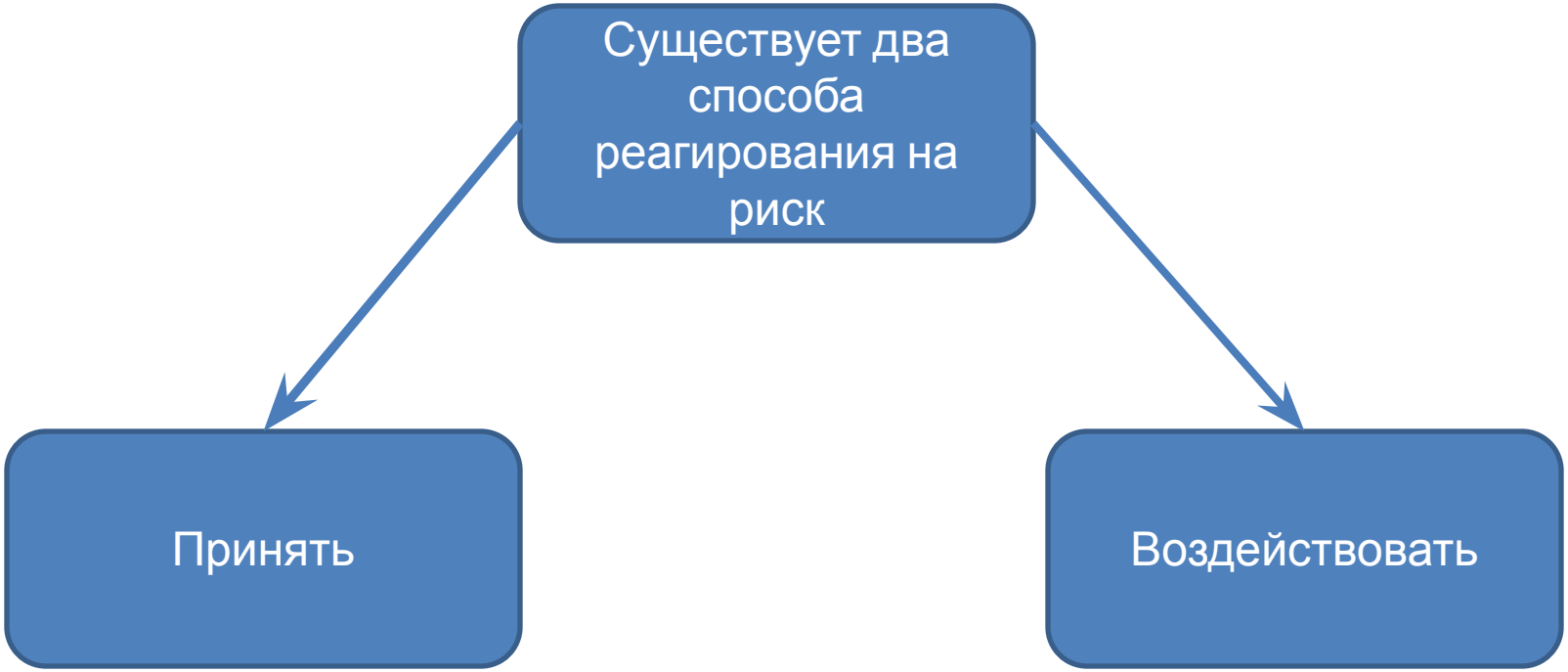
Пять этапов управления рисками

Как правильно документировать информацию

№ пп	Наименование риска	Описание риска	Причины возникновения (факторы)	Последствия от наступления	оценка			вид работы с риском	мероприятия по снижению риска	корректирующие действия	Владелец риска
					вероятность	влияние	в матрице				

Пять этапов
управления рисками

Управление рисками

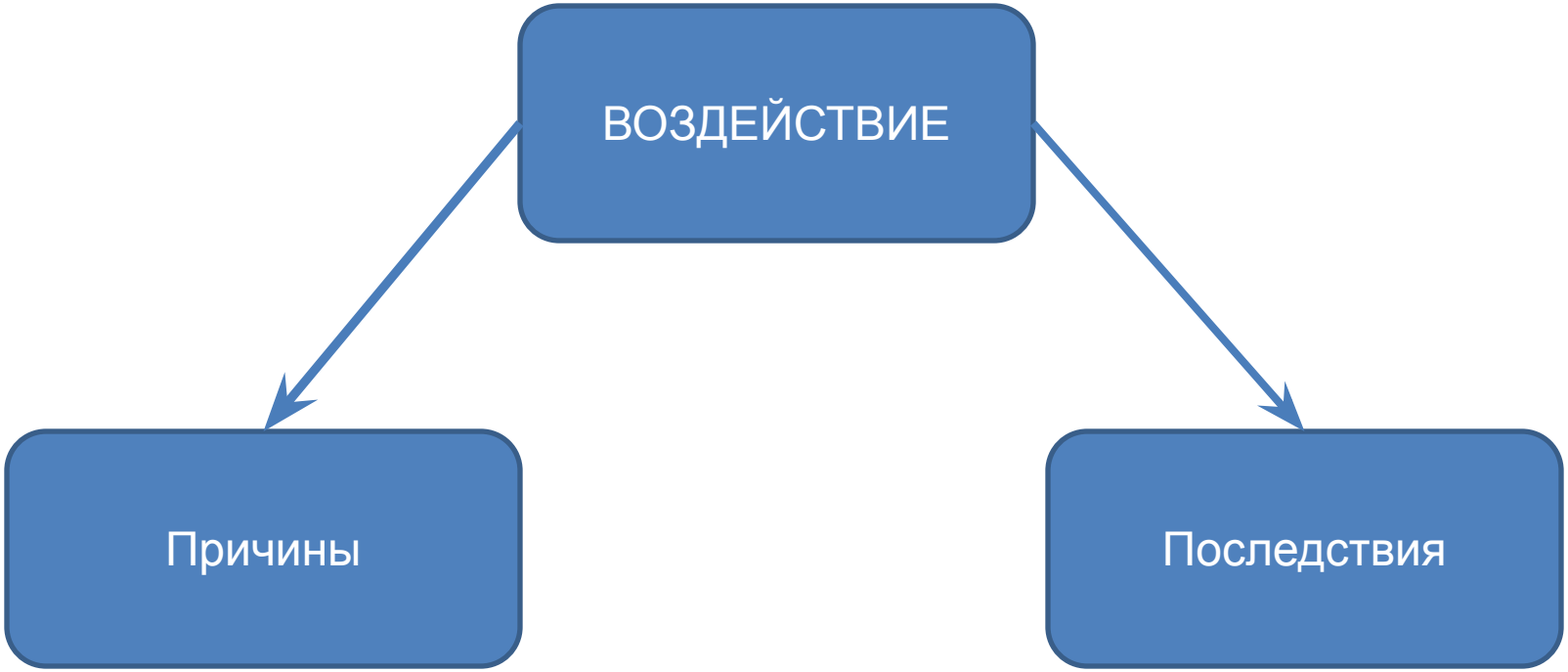


Способы минимизации риска

- Избежание риска
  - *Выбор альтернативного варианта с наименьшим уровнем риска*
  - *Отказ от реализации проекта или выхода на новый рынок*
- Перенос (разделение, перераспределение) риска
  - *Передача риска другой стороне (страхование, хеджирование, аутсорсинг и проч.)*
  - *NB! Репутационный риск не всегда возможно перенести!*
- Снижение риска
  - *Мероприятия по снижению вероятности наступления и/или снижению альтернативных последствий*
- Принятие риска
  - *Компания допускает возможность наступления неблагоприятных последствий риска с определение конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий*

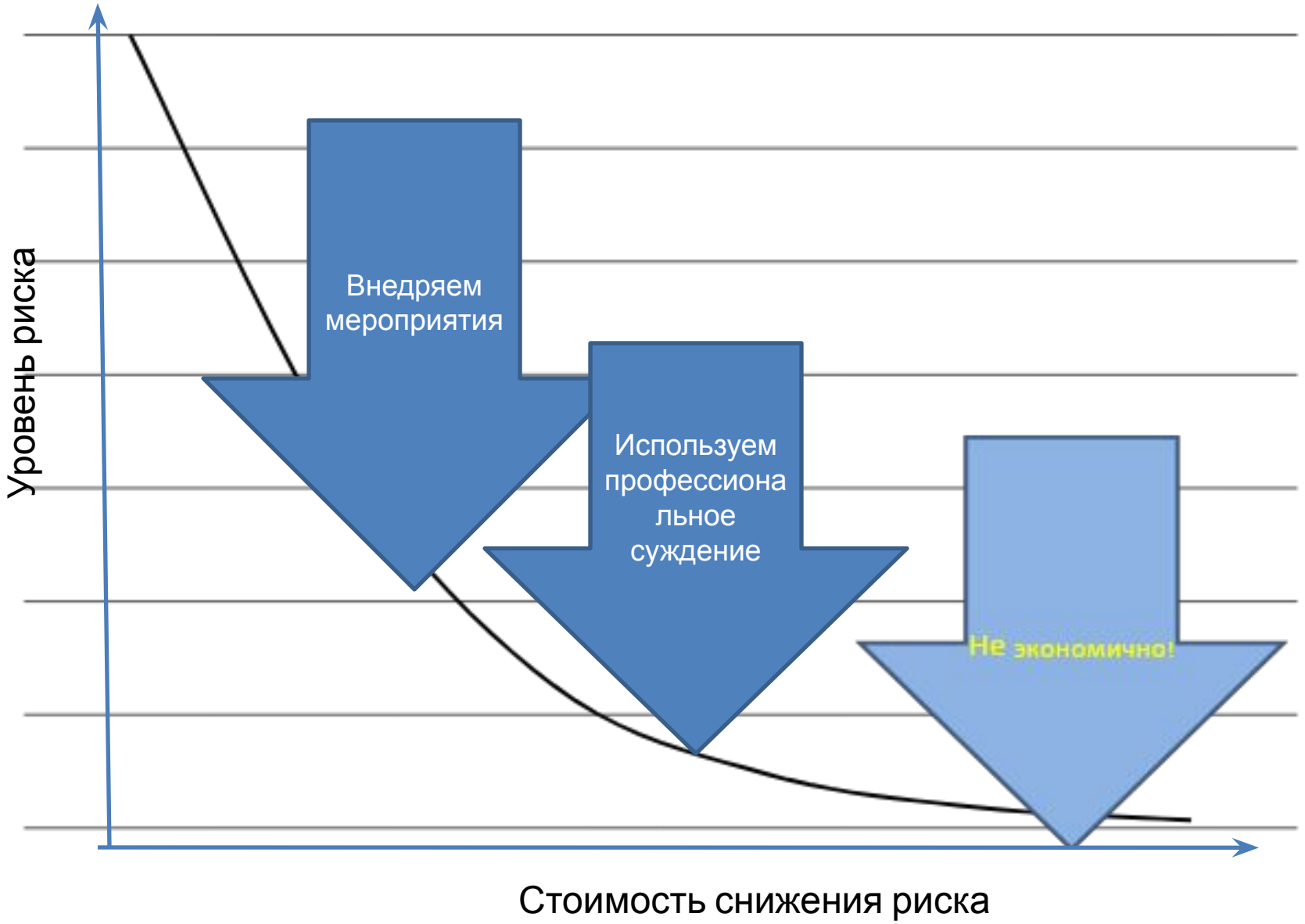
Пять этапов
управления рисками

Снижение риска может быть направлено на



Пять этапов управления рисками

От чего зависит выбор способа оценки



Пять этапов управления рисками

Как правильно документировать информацию

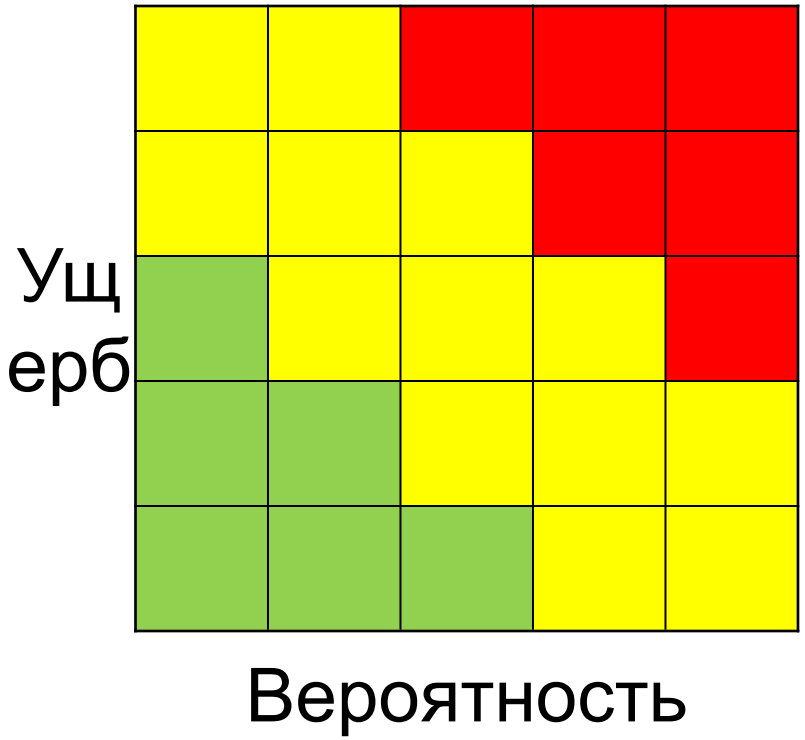
№ пп	Наименование риска	Описание риска	Причины возникновения (факторы)	Последствия от наступления	оценка			вид работы с риском	мероприятия по снижению риска	корректирующие действия	Владелец риска
					вероятность	влияние	в матрице				

Мониторинг и отчетность

- Мониторингу должны быть подвергнуты:
  - *Сделанные оценки вероятностей рисков*
  - *Ожидаемая величина рисков*
  - *Составленные планы управления рисками и имеющиеся ресурсы для управления рисками*
  - *Прочие факторы, способные повлиять на значимость риска*

Пять этапов
управления рисками

Мониторинг и отчетность



Культура управления рисками

- Интересуйтесь мнением ваших сотрудников;
- Определите ответственных за основные виды рисков;
- Включите развитие компетенций в части управления рисками в индивидуальные планы развития ваших сотрудников;
- Свяжите процесс бюджетирования и процесс управления рисками;
- Поощряйте сотрудников к выявлению рисков;
- Распространяйте информацию об основных рисков среди сотрудников;
- Свяжите управления рисками и мотивацию сотрудников.

Пять этапов управления рисками

5 золотых правил управления рисками в компании:

- Управление рисками – ответственность каждого работника предприятия;
- Цель управление рисками не полное устранение рисков, а доведение их до допустимого уровня;
- Управление рисками на 10% процесс, а на 90% культура;
- Не существует бизнеса без риска, есть компании, которые риски игнорируют;
- Невозможно предугадать все риски, компания должна быть готова к неопределенности

Некоторые правила управления рисками

Цель проекта: достать мёд из дупла

UML2.ru

1. Определите перечень рисков

Риск: пчёлы не пустят к мёду

UML2.ru

2. Определите способы управления вероятностью риска

Минимизация риска: прикинуться тучкой

UML2.ru

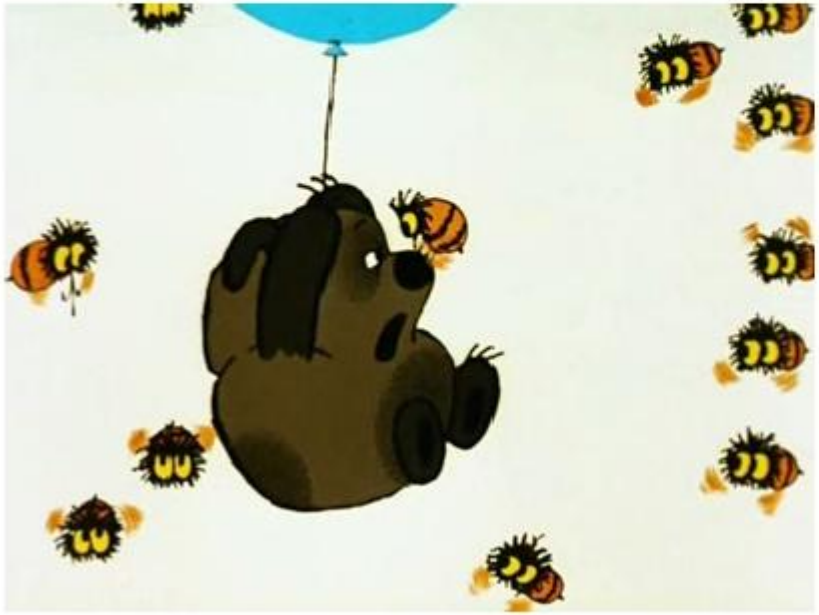
3. Определите способы реакции на реализовавшийся риск

Реакция на риск: прекращение проекта

UML2.ru

4. Отслеживайте и выявляйте реализовавшиеся риски

Реализовавшийся риск: неправильные пчёлы



UML2.ru

5. Немедленно реагируйте на реализовавшийся риск

Реакция: закрытие проекта

UML2.ru