

# Основы управления рисками

«Не было бы риска - не было бы и прогресса» В.В. Вересаев

Терентьева Татьяна Валерьевна  
Доктор экономических наук, профессор

Ректор ВВГУ

Пашук Наталья Руслановна  
Кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики и управления

# План лекции

1. Глобальные риски
2. Основные понятия и определения
3. Выявление рисков
4. Анализ и приоритизация рисков
5. Минимизация рисков
6. Мониторинг и пересмотр рисков
7. Культура управления рисками

## Краткосрочные риски (до 2025 г.)

1. Кризис стоимости жизни
2. Стихийные бедствия и экстремальные погодные явления
3. Геоэкономическая конфронтация
4. Неспособность ослабить изменение климата
5. Социальная поляризация и разрушение социальной сплоченности
6. Происшествия с крупномасштабным экологическим ущербом
7. Провал адаптации к изменению климата
8. Распространение киберпреступности
9. Кризис природных ресурсов
10. Масштабная вынужденная миграция
11. Долговой кризис
12. Неспособность стабилизировать инфляцию
13. Затяжной экономический спад
14. Межгосударственный конфликт
15. Неэффективность многосторонних институтов и международного сотрудничества

## Долгосрочные риски (до 2033 г.)

1. Неспособность ослабить изменение климата
2. Провал адаптации к изменению климата
3. Стихийные бедствия и экстремальные погодные явления
4. Утрата биоразнообразия и коллапс экосистемы
5. Масштабная вынужденная миграция
6. Кризис природных ресурсов
7. Социальная поляризация и разрушение социальной сплоченности
8. Распространение киберпреступности
9. Геоэкономическая конфронтация
10. Происшествия с крупномасштабным экологическим ущербом
11. Фейки и дезинформация
12. Неэффективность многосторонних институтов и международного сотрудничества
13. Межгосударственный конфликт
14. Долговой кризис
15. Кризис стоимости жизни

Категории риска:

■ экономика

■ окружающая среда

■ geopolitika

■ общество

■ технологии

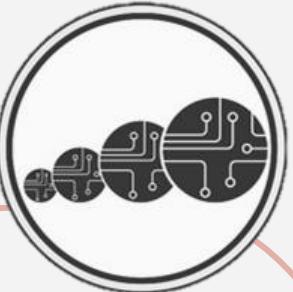
# Риск роста социального неравенства (1)



Рост глобальных кибератак



Рост дезинформации в интернете, атаки на критическую инфраструктуру



Цифровой разрыв, связанный с ограничениями доступа к цифровым технологиям



Растущая зависимость от цифровых систем и киберуязвимость развитых стран



Концентрация критически важных цифровых активов, возможностей и ноу-хау у ограниченного числа корпораций и государств

## Риск роста социального неравенства (2)



## Риск возникновения кризиса занятости



Неравенство – экономическое, политическое, технологическое. Из-за пандемии увеличилось неравенство в доходах.

Ухудшение психологического здоровья населения. К 2030 г. в условиях крайней нищеты будет жить на 51 млн. чел. больше, чем до пандемии

Структурное ухудшение работы для населения трудоспособного возраста: безработица, неполная занятость, более низкая заработка плата, нестабильные контракты, нарушение прав работников и т.д.

## Риск роста числа терактов



Крупномасштабные, разрозненные или изолированные террористические акты, совершённые отдельными лицами или негосударственными группами по идеологическим, политическим или религиозным мотивам, повлекшие гибель людей, тяжкие телесные повреждения или материальные ущерб

# Что такое риск?

Риск – это внешнее или внутреннее событие, влияющее на достижение целей объекта управления (государства, компании, отдела). Каждый риск имеет **причины** и **последствия** и выражается через **ущерб** и **вероятность**.



# Основные понятия и определения

- Вероятность риска – степень воздействия события, измеряемая от нуля до единицы, то есть **вероятность нежелательного исхода**.
- Уровень риска – произведение **вероятности возникновения риска** на **размер возможных финансовых потерь**.
- Степень риска – качественная характеристика **величины риска и его вероятности**:
  - **допустимый** – имеется угроза полной потери прибыли от реализации проекта;
  - **критический** – возможен недостаток выручки на покрытие расходов;
  - **катастрофический** – возможна потеря капитала, имущества и банкротство предприятия.

# Основные понятия и определения

- Оценка риска – **выявление опасностей**, существующих во внешней и внутренней среде, **определение масштабов** этих опасностей и их возможных **последствий**.
- Приемлемость риска - ситуация, когда **вероятность** риска находится **в пределах нормативного** (приемлемого, стандартного) значения для данной сферы деятельности.
- Оптимизация рисков – **процесс анализа** внешних и внутренних **факторов** риска, влияющих на его уровень, и **выбора наилучшего варианта**.

# Что такое управление рисками?

**Управление риском – процесс принятия управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и на минимизацию возможных потерь.**

**Управление рисками – системный подход к выявлению, анализу, минимизации и мониторингу рисков.**

**Субъект управления рисками – руководитель, риск-менеджер, риск-аналитик.**



# Шаг 1. Как видеть риски, которые угрожают бизнесу?



**Выявление рисков** – определение факторов и событий, которые могут негативно повлиять на цели, поставленные компанией.

Риски, которые **не будут выявлены** на этом этапе, **не могут быть минимизированы** в последствии.

Выявлять риски лучше в рамках процесса планирования и бюджетирования.

# Инструмент 1. Дерево денежных потоков



1. Определите цель организации.
2. Разбейте ее на доходную и расходную часть.
3. Детализируйте основные статьи доходов и расходов.
4. Задайте себе вопрос:  
*«Что может произойти внутри компании или вне, что увеличит расходы или снизит доходы?»*

# Инструмент 2. Использование классификатора рисков

Внутренние

Управленческая команда и персонал

Финансирование

Технология / ИТ

Исследования / Производство

Клиенты, спрос и рынок

Регулирование / Законодательство

Поставщики

Конкуренты

- Необходимо учитывать как **внутренние риски проекта**, так и **внешние факторы**, которые могут повлиять на проект.
- Данный пример **не является исчерпывающим**, его необходимо адаптировать для целей компании.

# Шаг 2. Как анализировать и приоритизировать риски?



**Приоритизация рисков** – анализ рисков с целью определения наиболее критичных с точки зрения **вероятности и ущерба** и, соответственно, наиболее **приоритетных**.

Приоритизация рисков позволяет выделить **узкий спектр потенциальных рисков**, на которых руководству **необходимо фокусироваться**.

# Экспертная оценка рисков

Выявленные риски необходимо приоритизировать, чтобы откинуть те, которые не существенны

## Размер потенциального ущерба

Ущерб от риска может измеряться в деньгах (финансовые потери) или ущербе репутации компании

## Вероятность наступления ущерба

Вероятность риска зависит от истории реализации риска в прошлом, уровня неопределенности и сложности процесса

# Определение «правил игры»

Риски абсолютно не приемлемые



- Что для вас неприемлемый риск?
- Кто из сотрудников должен быть вовлечен в процесс оценки рисков?
- Есть ли в компании необходимые ресурсы для устранения рисков?

Риски, которые могут быть снижены при небольших затратах



Риски, вполне приемлемые



# Определение вероятности наступления ущерба

ВЫСОКИЙ

Риск уже неоднократно реализовывался в прошлом, есть высокая степень неопределенности относительно вероятности реализации риска или внутренние или внешние предпосылки, указывающие на то, что риск скорее всего, реализуется в течение следующего года

СРЕДНИЙ

Риск вероятно реализуется в течение следующего года

НИЗКИЙ

Низкая вероятность того, что риск реализуется в течение года

# Определение категории ущерба

ВЫСОКИЙ

Реализация риска может привести к существенному снижению стоимости компании, незапланированным дополнительным расходам или репутационному ущербу

СРЕДНИЙ

Реализация риска может привести к среднему снижению стоимости компании, несущественному репутационному ущербу, однако не потребовать дополнительных расходов со стороны компании

НИЗКИЙ

Реализация рисков в данной категории может привести к несущественному снижению стоимости компании

# Оценка риска

## Вероятность реализации риска?

- Подобный риск уже реализовывался в прошлом?
- Реализация риска во многом зависит от внешних факторов, вне контроля компании?
- Конкретные мероприятия по снижению этого риска пока не внедряются?
- В компании недостаточно компетенции или ресурсов для управления этим риском?
- Последние события указывают на то, что вероятность наступления риска растет?

Более 4 положительных ответов в одной категории в отношении  
одного риска - **высокий уровень риска**

## Ущерб от реализации риска?

- Риск может привести к незапланированным финансовым расходам свыше ХХ рублей?
- Риска может привести к негативным репутационным последствиям для компании?
- Реализация риска может негативно повлиять на достижения целей компании?
- Риск может привести к уголовной ответственности для руководителя компании?

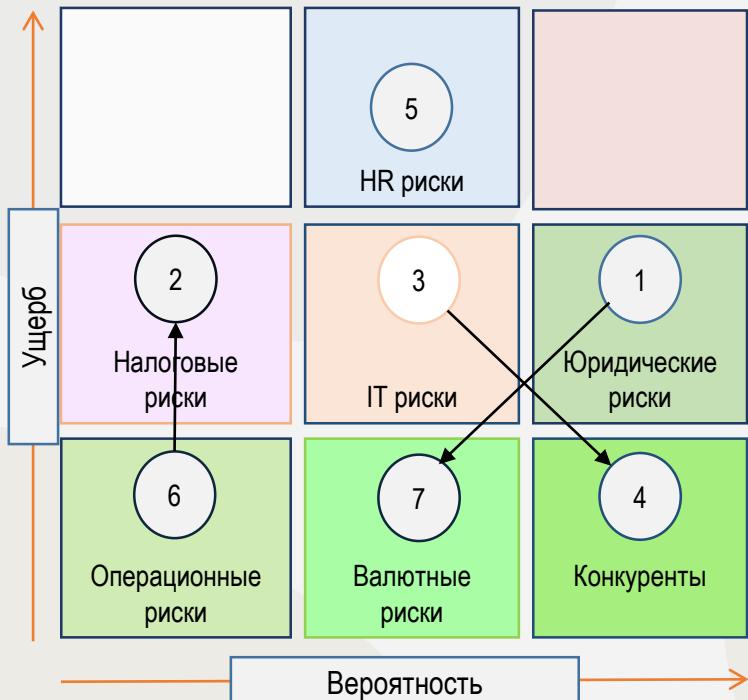
# Выбор способа оценки рисков зависит от:

1. Доступа исторических данных для расчета
2. Возможности количественно оценить данный риск
3. Трудозатрат, необходимых для оценки рисков
4. Последующего использования данных о риске

## Рейтинг способа оценки по сложности реализации:

- КАРТА РИСКОВ
- Методика ГАЛСТУК-БАБОЧКА
- АНАЛИЗ чувствительности и сценарный АНАЛИЗ

# Карта рисков

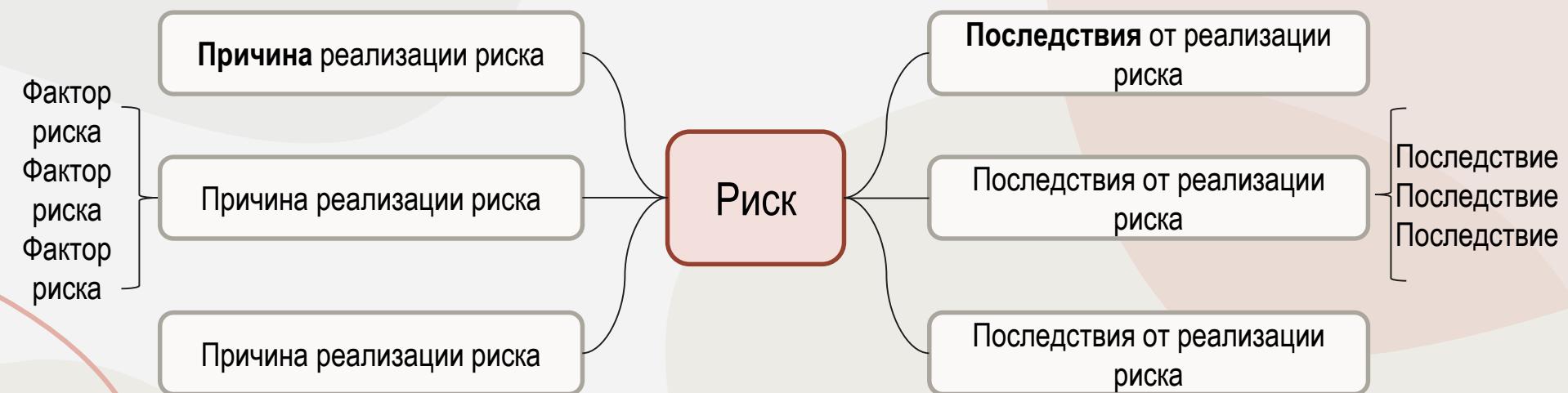


## Данный метод позволяет:

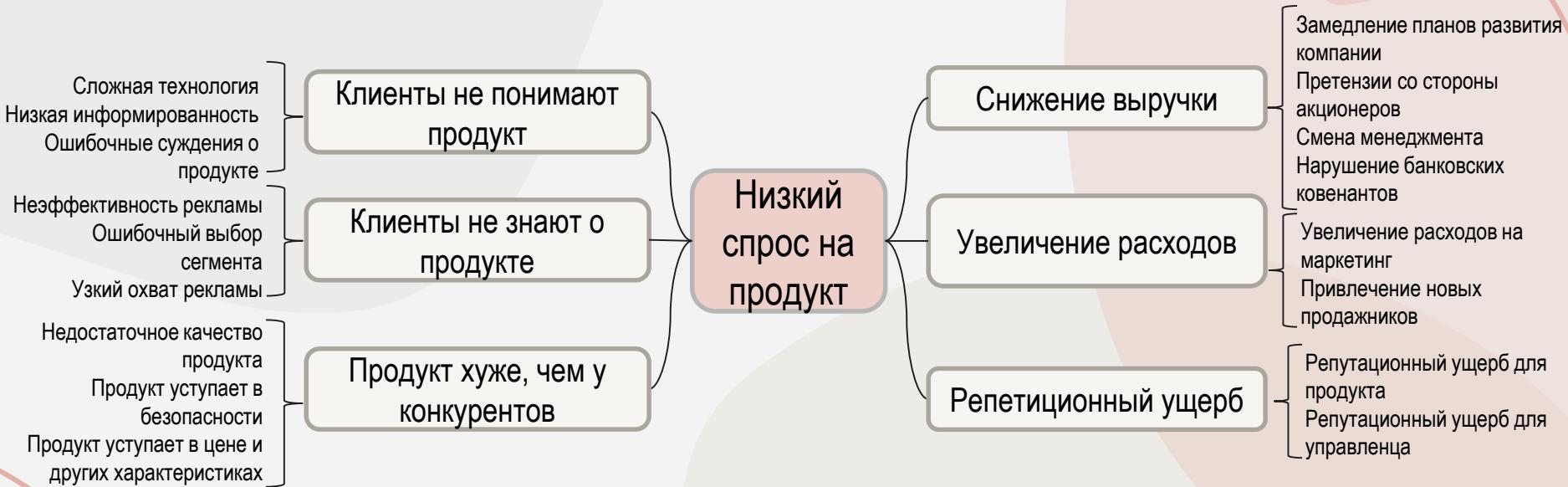
- Классифицировать риски, исходя из ущерба и вероятности наступления
- Установить взаимосвязи между группами рисков
- Представить общую картину руководству компании
- Правильно расставить приоритеты для распределения ресурсов для управления рисками
- Раскрыть информацию о рисках внешних для заинтересованных сторон
- Распределить ответственность за риски среди руководителей

# Анализ с помощью методики Галстук-Бабочка

Метод отражения риска посредством определения его **источников (причин)** и **возможных последствий**.



# Анализ с помощью методики Галстук-Бабочка



- Декомпозиция риска на причины и последствия позволяет **адекватно оценить вероятность и уровень ущерба от реализации риска**
- Такой подход позволяет **обнаружить взаимозависимости между рисками**
- Важно понимать, что такой подход требует определенного времени для выполнения

# Анализ чувствительности и сценарный анализ

Оценка потенциального влияния события на финансовую устойчивости компании или его репутацию

Например:

- что произойдет с рентабельностью компании, если цена на продукт снизиться на 10%?
- что произойдет с выручкой, если курс доллара к рублю вырастит на 1%?
- что произойдет с репутацией компании, если не погашать кредиторскую задолженность?

Полные сценарии:

- появление нового конкурента на рынке;
- потеря крупного поставщика.

# Ментальные ловушки при оценке рисков

- Оценка риска зависит от **изначальной формулировки риска**.
- Мы недооцениваем риски, **связанные с большой выгодой**.
- Мы неправильно оцениваем риски, полагаясь на **максимально доступную информацию**.
- **Иллюзия контроля над ситуацией** мешает нам объективно оценить риск.
- Мы пропускаем новые факты через призму нашего **опыта**. Это мешает трезво оценить риски.
- Мы **оцениваем важность информации** на основе того, **насколько сложно ее получить**.

# Шаг 3. Как минимизировать опасные риски?

- **Реагирование на риски** – разработка и внедрение мероприятий или изменений, которые могут исключить, либо снизить уровень риска.
- Для мероприятий, разработанных на этом этапе, **необходимо определить** предварительные сроки внедрения и согласовать **ответственных**.
- Иногда для реагирования на риск могут понадобиться **дополнительные ресурсы**, которые необходимо выделить.



# Способы минимизации рисков

- **Уклонение от риска**

Выбор альтернативного варианта с наименьшем уровнем риска  
Отказ от реализации проекта или выхода на новый рынок

- **Передача риска**

Передача или частичная передача риска другой стороне (страховая компания, поставщик, аутсорсинг), позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей компании

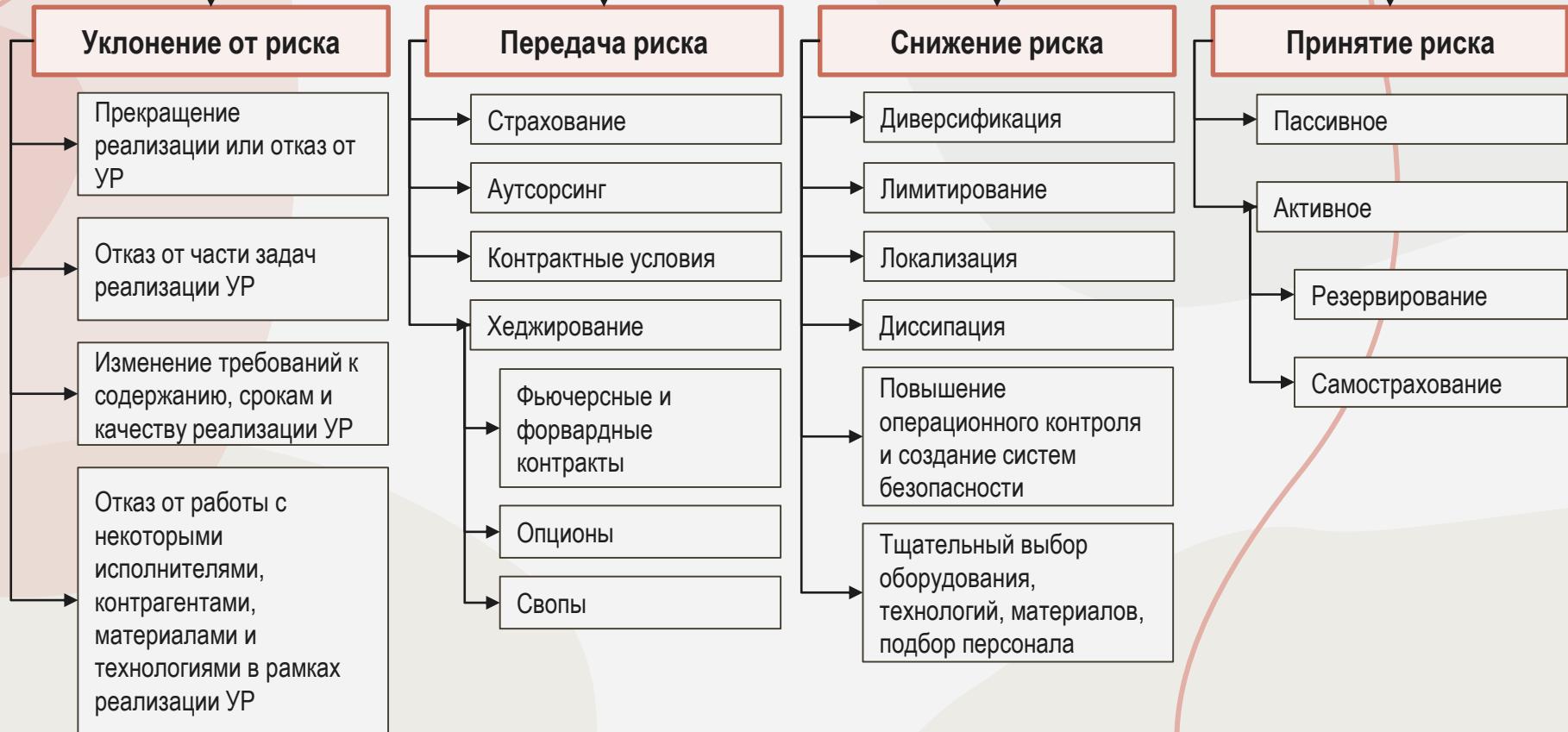
- **Снижение риска**

Воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижение негативных последствий в случае реализации риска в будущем

- **Принятие риска**

Компания допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определение конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий

## Способы минимизации рисков



# Пять «золотых» правил управления рисками

- Управление рисками - **ответственность каждого сотрудника**.
- Цель управления рисками – не полное устранение рисков, а **своевременное выявление и снижение рисков** для достижения стратегических целей компании.
- Управление рисками – это 10% процесс и **90% - культура**.
- **Не существует бизнеса без рисков**, существуют компании, которые игнорируют свои риски.
- Невозможно предугадать все риски, компания должна **быть готова к неопределённости**.

# Документирование информации о рисках

Описание риска	Последствия от реализации	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению	Владельцы и сроки
Шаг 1. Выявление рисков		Шаг 2. Анализ рисков		Шаг 3. Минимизация рисков		

# Шаг 4. Мониторинг и пересмотр рисков



**Мониторинг рисков** – периодический пересмотр рисков проекта с целью **корректировки их оценок**, выявления новых рисков и мониторинга статуса мероприятий по снижению рисков.

**Риски компании не статичны**, именно поэтому мониторинг выявленных рисков проекта является важным элементом управления рисками.

# Использование опыта сотрудников



- Общение с коллегами позволяет выявлять **новые риски**, которые не очевидны руководителю.
- Для получения данных о рисках могут использоваться **опросники, групповые семинары или интервью**.

# Шаг 5. Как сделать управление рисками частью ДНК компании?

- Культура управления рисками – создание в организации такой среды, которая бы способствовала выявлению, оценке, и снижению рисков, а также открытой коммуникации о рисках.
- Каким бы хорошим или простым процесс управление рисками не был, если сотрудники и руководители его отвергают, компания не сможет управлять рисками.



# Культура управления рисками внутри организации

- Спрашивать информацию о рисках у Ваших **сотрудников**.
- Определить **ответственных в компании** за основные виды рисков.
- Включить **компетенцию** по управлению рисками в **KPI** сотрудников.
- Связать процессы **управления рисками** и процессы **бюджетирования**.
- Поощрять сотрудников, которые открыто **говорят о рисках до их наступления**.
- Распространяйте информацию о **ключевых рисках** между сотрудниками.

Спасибо за внимание!