

Назначение и структура карты рисков

Самостоятельная борьба с рисками в бизнесе, как правило, начинается с традиционного SWOT-анализа и описания угроз. К этому подключается анализ документации: нормативной, финансовой, управленческой, маркетинговой, договорной. Исследуются действующие политики, регламенты, результаты сессионной стратегической деятельности. В ходе исследований и коллегиальной работы формируется состав внешних и внутренних факторов, способных оказать влияние на уровень рисков.

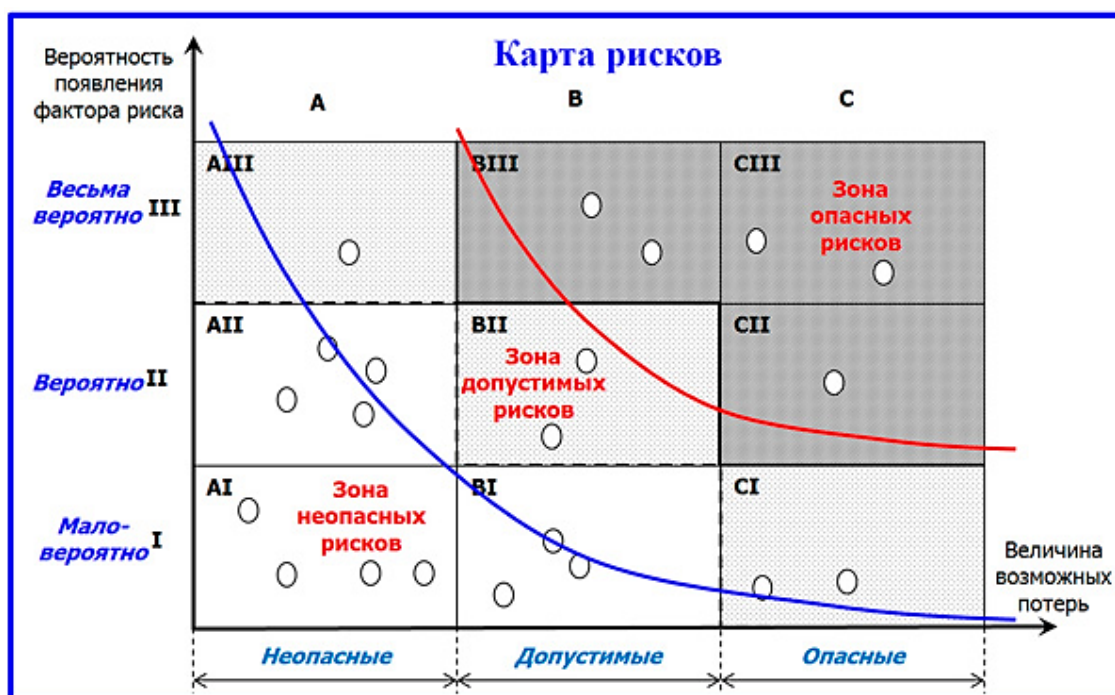
В результате выявленные угрозы подлежат сведению в единую таблицу, представляющую собой систему факторов риска с их перечнем, иногда именуемым профилем факторов риска. Помимо сводной таблицы целесообразно также разработать классификационную схему факторов с выделенными взаимосвязями между ними. Более конкретной формой выявления факторов служит их идентификация. Идентификация рисков предполагает выявление самых значимых качественных и количественных их характеристик, в состав которых входят:

- вероятность проявления;
- размер потенциального ущерба;
- место возникновения;
- уровень взаимосвязей между факторами и т.п.

Иными словами, риск необходимо сопоставить с указанными параметрами. В момент, когда мы начинаем осмыслять размер ущерба, возникает переход на второй этап технологии управления – стадию оценки. Измерение риска в рамках идентификации факторов и первичной оценки инструментально производится сначала качественно, а затем количественно.

Вторым инструментом измерения является картографирование. Когда мы только начинаем работу с факторами, мы стремимся описать их на уровне: вероятно – не вероятно, опасно – не опасно и насколько опасно. На этой основе можно осуществить построение карты с осями абсцисс,

по которой выстроена шкала опасности, и ординат, с размещением на ней шкалы вероятности риска. Факторы находят отражение на созданном поле и получают на нем визуальное позиционирование.



Каждая компания сама устанавливает понятие опасности и единицы ее измерения. Для руководителей одной компании под ней понимается упущенная прибыль, для других – доход. Для примера можно предположить, что опасность в пределах потери прибыли до 33% является неопасной, в диапазоне от 33% до 67% опасность допустима, а свыше 67% уже неприемлема.

Некоторые авторы полагают, что опасным может быть фактор, если он может привести к потерям прибыли полностью (100%). Диапазон вероятности от 0 до 1 делится на три или более группы, предположим:

- от 0 до 0,2 – маловероятно;
- от 0,21 до 0,65 – вероятно;
- свыше 0,65 – весьма вероятно.

Представленный выше пример разбиения диапазонов не является догмой, в каждом конкретном случае подход индивидуален. Далее ответственные сотрудники, взяв данные заполненной таблицы факторов

риска (форма размещена ниже), переносят каждый фактор на карту риска с учетом вероятности и опасности. В зависимости от сектора матрицы, в который попадают факторы, можно увидеть на карте, к какой зоне риска они принадлежат.

Информация для составления карты рисков

№	Наименование риска	Владелец риска	Вероятность реализации в %	Степень воздействия риска в денежной форме	Описание риска в чем суть данного риска	Мероприятия по управлению риском что делается, чтобы нивелировать данный риск
---	--------------------	----------------	----------------------------	--	---	---

Анализ карт рисков

Построение или коррекцию карты рекомендуется делать один раз в квартал. Каждый раз после такой работы следует проводить анализ. Он позволяет отсеять группу рисков, являющихся опасными (выше проведенной красной линии на карте). Кроме того, очевидными становятся неопасные риски, попавшие в квадранты ниже синей прочерченной линии. Карта рисков в ходе анализа дает возможность сделать следующие выводы.

1. По группе рисков выше красной черты следует разработать план немедленных (первоочередных) мероприятий.
2. По группе рисков, входящих в зону между красной и синей чертой, требуется разработка плана годовых мероприятий.
3. По рискам, расположенным ниже синей черты, необходимо создать план контролируемых мероприятий для того, чтобы со временем они не перешли в разряд допустимых или даже опасных.

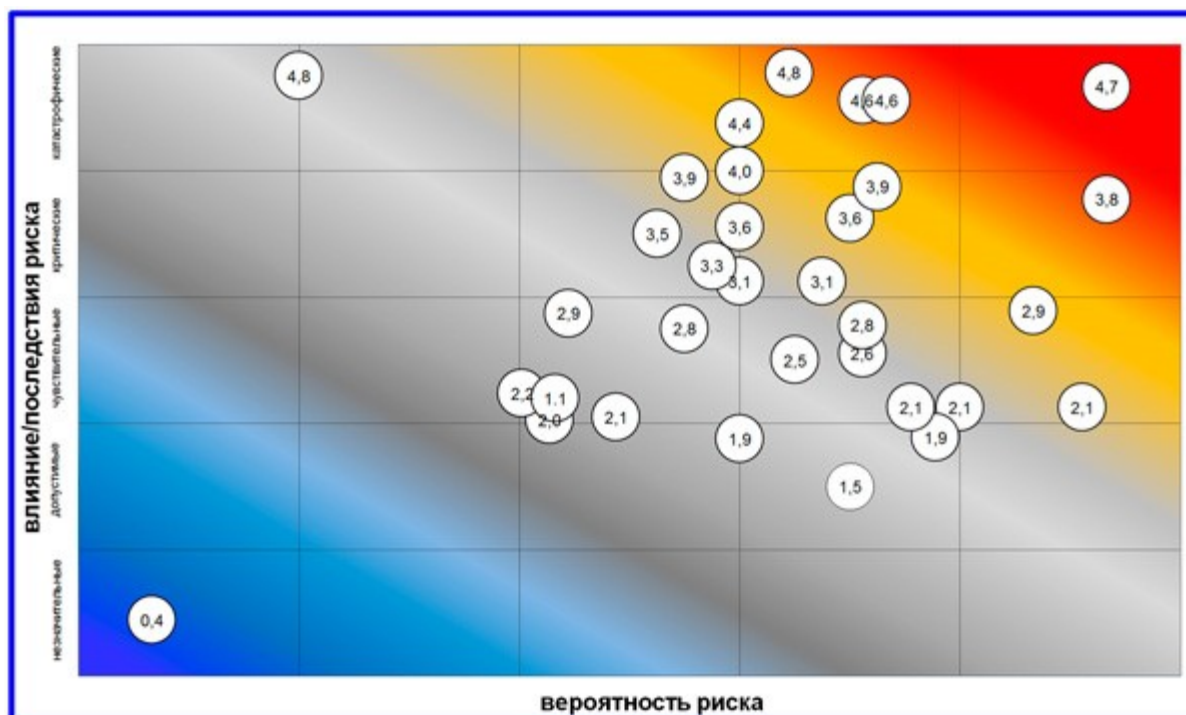


Рисунок 1. Пример визуальной формы карты риска

Внутри кругов проставлены значения вероятности фактора. В самой верхней части карты мы наблюдаем два риска, которые можно с уверенностью назвать ключевыми. Под ключевыми рисками следует понимать такие угрозы, которые способны нанести непоправимый, катастрофический ущерб бизнесу. Среди ущерба подобного типа можно назвать остановку непрерывного производства в условиях рисков техногенных катастроф, например, в металлургии, или даже потерю самого бизнеса при угрозе появления так называемых «убийц технологий».

Таблица 1. Карта рисков (условные данные)

Критерий критичности риска, у.е.	270 000			
Валютный и процентный риск	60 000	0	0	1
Риск ликвидности	20 000	0	0	1
Кредитный риск, риск капиталовложений и деривативов	0	0	0	1

Налоговый риск	10 000	0	0	1
Технический риск	933 333	1	0	0
Информационный риск	100 000	0	0	1
Риск менеджмента и персонала	100 000	0	0	1
Организационный риск	50 000	0	0	1
Проектный риск	120 000	0	0	1
Юридический риск	25 000	0	0	1
Риск стратегии предприятия	180 000	0	1	0
Риск бизнес-сферы	30 000	0	0	1
Риск катастроф	300 000	1	0	0
Риск торговых отношений со страной	70 000	0	0	1
Законодательный риск	35 000	0	0	1
Технологический риск	10 000	0	0	1
Риск рынка сбыта	1 100 000	1	0	0
Риск конкуренции	20 000	0	0	1
Риск рынка закупок	200 000	0	1	0
Итоговый (совокупный) риск	3 363 333	3	2	14
Максимальное значение	1 100 000			

Таблица 2. Изменение рисков 2017 г. / 2018 г. (условные данные)

Вид риска	Комментарий	Изменение к предыдущему году, у.е.*
Финансовые риски		
Валютный и процентный риск	Валютный риск увеличился вследствие высокой волатильности курса	40 000
Операционные риски		
Технический риск	Внедряются новые производственные процессы --> необходимо увеличение мощностей, переналадка оборудования	200 000
Риск менеджмента и персонала	Растет риск потери ключевых сотрудников (уход в конкурирующие фирмы)	50 000
	Возник риск дефицита управленческих кадров в ближайшие три года (отсутствие преемственности)	25 000
Рыночные риски		
Риск рынка сбыта	Выросла зависимость от основного заказчика, все новые заказчики - с низким объемом заказов (класс С)	370 000
Риск рынка закупок	Снизилась зависимость от крупнейшего поставщика материалов и комплектующих (появление альтернативных поставщиков)	-150 000

* перечислены риски с наибольшими изменениями по отношению к предыдущему году.

Граница толерантности к риску изменяется в зависимости от риск-аппетита компании. При классификации рисков по значимости или

вероятности даже без численной оценки можно примерно оценить величину финансовых потерь от того или иного риска, что позволяет определиться в какой-то мере с риск-аппетитом компании и определить границу терпимости к риску на карте.

Картографирование рисков компании необходимо использовать для проверки существующих стратегий в контексте реализованных и нереализованных рисков и возможностей компании для генерации доходности, а также для поддержки принятия управленческих решений по развитию новых стратегических направлений.

Картографирование риска является мощным аналитическим инструментом для того, чтобы разобраться в деловых рисках компании и расположить их по приоритетам. Помимо этого, во многих случаях карта рисков является источником для создания экономической ценности компании, т.к. уже сейчас ясно, что эта методология может применяться и сверх процесса управления рисками как такового. Она играет важную роль в стратегическом и текущем планировании, осуществлении существующей и оценке будущих деловых стратегий.