

### Построение карты рисков.

Карта риска – это визуальное изображение рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия (значимость) риска, а по другой - вероятность его возникновения.

Мы опишем пошагово пример процесса самостоятельного картографирования рисков при решении задачи выявления критических для организации рисков (угрожающих существованию организации).

**Шаг 1. Выбор экспертов по рискам.** При проведении работы профессиональными консультантами команда (рабочая группа) включает обычно менеджмент компании - тех специалистов, которые представляют реальные опасности, которые могут возникнуть в ходе их работы, обладают опытом реагирования на чрезвычайные ситуации и могут экспертно оценить негативные последствия этих ситуаций.

Опыт показывает, что команда работает эффективно, если состоит из шести - десяти человек.

#### **Шаг 2. Составление шкалы величины риска и шкалы вероятности ущерба.**

На этом этапе эксперты договариваются о том, на какой ключевой показатель деятельности компании они будут ориентироваться в ходе оценки величины ущерба, и установить, какая величина потерь является критической для существования компании. Получившийся отрезок (от нуля до суммы критического ущерба) целесообразно разбить на несколько частей, которые образуют шкалу величины риска, например, так:

1. Малый ущерб;
2. Небольшой ущерб;
3. Большой ущерб.

Аналогично строится шкала вероятности ущерба:

1. Вероятность низкая;
2. Вероятность приемлемая;
3. Вероятность высокая.

Границы делений на шкалах выбираются каждой компанией самостоятельно, исходя из масштабов ее деятельности.

Отметим, что количество делений на каждой шкале можно увеличить и до 5-6, это даст более точное представление о расположении рисков компании на карте.

**Шаг 3. Идентификация рисков.** На этом шаге каждый из экспертов составляет самостоятельно (или в команде) список рисков, которые потенциально угрожают компании. Это могут быть конкретные негативные события, которые могут произойти в зоне ответственности этого эксперта. Если в компании выделено специальное лицо, или подразделение по рискам, то задачу первоначального составления списка рисковых событий может быть поручена ему.

#### **Шаг 4. Количественное определение рисков.**

После того как выявлено некоторое количество рисковых событий, и достигнут консенсус по поводу этого набора, каждый из экспертов самостоятельно, не проводя каких-либо вычислений, заполняет следующую анкету:

| Рисковое событие | Величина потерь (ранг по шкале потерь) | Вероятность потерь (ранг по шкале вероятностей ущерба) |
|------------------|--|--|
| 1.               |  |  |
| 2.               |  |  |
| 3.               |  |  |
| .....            | .....                                  | .....  |
| 8.               |  |  |

#### **Шаг 5. Обработка результатов анкетирования и построение карты рисков.**

По результатам анкетирования определяется средняя величина потерь и средняя вероятность потерь по каждому рисковому событию. Усредненные результаты отражаются на графике, одна из осей которого - величина ущерба, а другая – вероятность потерь (рис. 1.) Арабские цифры на карте – обозначения рисковых событий, которые были классифицированы по трем категориям значимости и трем категориям вероятности. Риски, попавшие в правый верхний

угол (обозначен красным цветом) считаются самыми существенными, попавшие в левый нижний (обозначен зеленым цветом) – несущественными.

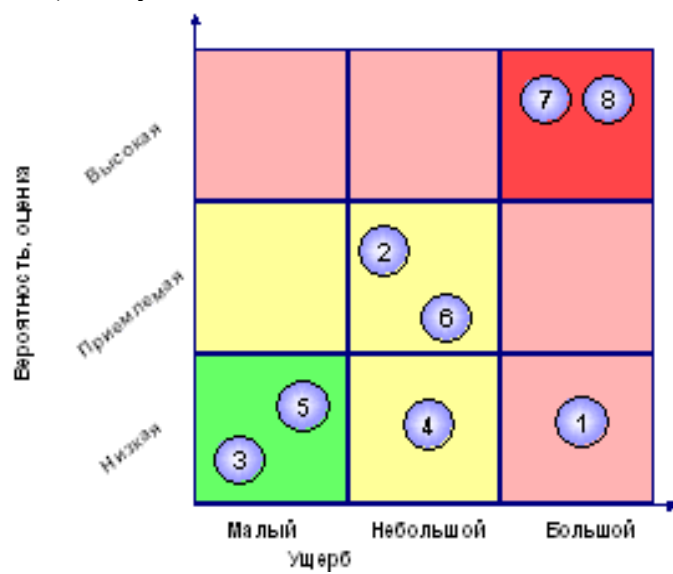


Рис. 1. Карта рисков компании (условный пример)