

### Тема 3. Карта 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.

Шаги по выявлению рисков, угрожающих существованию организации, включают:

- выбор экспертов по рискам,
- составление шкалы величины риска и шкалы вероятности ущерба,
- идентификация рисков,
- количественное определение рисков,
- построение плана действий,
- обновление карты рисков.

При составлении карты рисков организации очень важно, чтобы хотя бы один или два сотрудника компании, прошли обучение основам риск-менеджмента. Они в дальнейшем помогут наладить диалог между членами команды и вести всю команду во время процесса картографирования. Для этого необходимо провести предварительное обучение, которое может длиться два-три дня. Роль такого обученного сотрудника компании - менеджер процесса картографирования рисков внутри компании, постоянно ориентирующий команду на нужную цель.

Состав команды является критическим для успеха процесса картографирования рисков. 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.

При составлении шкалы величины риска и шкалы вероятности ущерба 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 (суммарная годовая оценка потерь менее 100 тыс. руб.);
2. Средний ущерб (оценка потерь 100 тыс. - 1 млн. руб.);
3. Большой ущерб (более 1 млн. руб.).

Аналогично строится шкала вероятности ущерба:

1. Вероятность низкая (не чаще 1 раза в год);
2. Вероятность приемлемая (рисковые события происходят несколько раз в год);
3. Вероятность высокая (события происходят многочисленно в течение года).

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

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

В ходе идентификации рисков 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 рисков событий может быть поручена ему. Источниками информации для такой работы являются:

- интервью, рабочие встречи и неформальные контакты с представителями основных производственных подразделений компании;
- партнеры и контрагенты компании: поставщики и потребители, страховщики, агенты и банки;
- отраслевые отчеты и исследования, отчеты службы внутреннего контроля и внешнего аудита;
- внутренние документы и регламенты компании.

Приблизительный список областей, в которых могут произойти рисковые события, приведен ниже:

1. Риски, связанные с эксплуатацией оборудования
2. Риски, связанные с информационным обеспечением деятельности
3. Риски, связанные с системой управления
4. Риски, связанные с взаимоотношениями с контрагентами
5. Риски, связанные с хищениями
6. Риски, связанные с потерей доли рынка
7. Стратегические производственные риски
8. Стратегические риски, связанные с коммерческой деятельностью.

Список конкретных рисковых событий из разных областей (первоначально их может быть столько, сколько назовут эксперты) обсуждается совместно участниками экспертной группы. Выявляется набор рисковых событий, которые признаются (идентифицированы) всеми экспертами.

После того как выявлено некоторое количество рисковых событий, и достигнут консенсус по поводу этого набора, каждый из экспертов самостоятельно, не проводя каких-либо вычислений, определяет для каждого рискового события величину потерь и вероятность потерь. Как вероятность, так и величина потерь могут также в принципе быть оценены компанией количественно или путем присвоения условных баллов.

По результатам обработки ответов всех экспертов 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. Риски, попавшие в правый верхний угол поля графика считаются самыми существенными, попавшие в левый нижний – несущественными.

Индивидуальные характеристики компании и его потребности диктуют соответствующий метод сбора и анализа данных, а также конкретный вид карты рисков.

Построение карты рисков может производиться как в рамках внедрения системы управления рисками на уровне всей организации, или для решения обособленного круга задач по управлению рисками, например в рамках предварительной оценки различных стратегий развития. В общем случае процесс картографирования рисков - часть систематической, охватывающей все стороны деятельности компании методологии, позволяющей выделить, расположить по приоритетам, и оценить количественно (разбить на классы) риски организации. Важно понять, что окончательная ценность карты риска организации состоит не в определении точного воздействия или уровня вероятности специфической угрозы, а в относительном расположении одной угрозы относительно других угроз, и в их расположении по отношению к границе терпимости к риску. Чтобы обеспечить безболезненное развитие компании, нужно постараться все риски, лежащие в опасной зоне перевести в менее опасную.

Риски, лежащие в самой опасной зоне, требуют непосредственного внимания именно сейчас. Поэтому важно разработать определенный план действий для уменьшения величины или вероятности потерь от данного риска. Обобщенно его можно оформить в виде следующей таблицы:

Рисковое событие	Расположение на карте рисков	Меры по управлению	Измерение успешности	Ответственный
------------------	------------------------------	--------------------	----------------------	---------------

		риском	управления	
Название события	Описание  Величина возможных потерь	Описание  Стоимость		

Необходимо также определить целевые показатели и меру оценки успеха в управлении риском, даты достижения целевых показателей и назначить ответственных. Цель плана действий в данном случае состоит в том, чтобы переместить каждый «невыносимый» риск левее и ниже в «терпимую зону». Здесь следует заметить, что нужно соотносить затраты на такое перемещение с выгодами от него, а также учитывать, что сильное снижение рисков компании может привести и к потере ею большей части доходности.

Вообще, при оценке достаточно широкого круга деловых рисков существенная детализация не требуется, или не может быть произведена. Другие риски и планы действий будут требовать более детального исследования и количественной оценки, чем это может быть достигнуто в процессе анкетирования, мозговых штурмов или изучения отраслевых данных и т.п. Для рисков, требующих дополнительного анализа, необходимо использовать сложные количественные оценки и методы моделирования.

С точки зрения технологии управления риском с построением карты рисков процесс управления не завершается, а только начинается. Карта риска вашей компании – это «живой организм», который реагирует на принимаемые решения и выполняемые операции. Она живет и развивается с развитием бизнеса. Вместе с новыми возможностями появляются новые риски, некоторые из старых рисков утрачивают актуальность и становятся незначимыми для вашего бизнеса. Поэтому важно, чтобы процесс картографирования риска, уточнения карты был встроен в текущие действия организации. Это позволит проводить актуализацию рисков компании с той периодичностью, которая необходима. Обычно срок «плановой актуализации» составляет год или квартал, иногда ее привязывают к сезонным циклам, если они имеют место в бизнесе и т.п. Однако при появлении даже слабых сигналов о событиях, которые могут сильно повлиять на объекты риска компании, следует оценить их влияние на карту рисков компании вне всякой периодичности.