

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Продолжительность семинара - 1 день

Превью

Любая компания действует в условиях неопределенности, связана с опасностью, конкуренцией, а значит - подвержена множеству рисков. Можно сказать, что риск – неизбежно и непрерывно сопровождает бизнес. Одновременно риск напрямую связан с доходностью – наибольшую прибыль, как правило, приносят рыночные операции с повышенным риском.

Управление рисками в бизнесе — это задача, которую менеджеры и собственники любой организации вынуждены решать постоянно. И от того, насколько качественно руководители управляют рисками, зависит успешность и конкурентоспособность бизнеса. Особую актуальность риск-менеджмент приобретает в условиях кризиса, когда надо принимать решения, связанные с изменением стратегии, выводить на рынок новые продукты и услуги, оптимизировать бизнес-процессы, сокращать издержки.

Цель семинара – научить на практике выявлять, оценивать и эффективно управлять рисками, а также показать алгоритм построения надежной системы риск-менеджмента.

В результате обучения вы:

- разберете ментальные ловушки, мешающие выявлять риски и управлять ими;
- познакомитесь с российскими и международными стандартами и подходами к управлению рисками;
- получите практические навыки идентификации и систематизации рисков;
- узнаете, как фиксировать риски;
- научитесь методам качественного и количественного анализа рисков;
- сможете составлять матрицы (карты) рисков;
- поймете, как реагировать на риски и снижать их до приемлемого уровня;
- сформируете практические навыки, необходимые для выявления, минимизации и контроля рисков;
- освоите систему построения и внедрения тотального риск-менеджмента;
- научитесь применять полученные знания на практике.

ПРОГРАММА СЕМИНАРА

Основные понятия и определения риск-менеджмента

- Определение понятия риска. Предпринимательство, неопределенность и риск.
- Зачем нужно управлять рисками? Можно ли без этого обойтись? Альтернатива управлению рисками.
- Модель «5 стадий принятия негативных событий».
- Почему менеджеры не хотят на деле управлять рисками? Ментальные ловушки управления рисками и как их преодолеть.
- Принятие решений в условиях неопределенности. Практические выводы и рекомендации из работ нобелевских лауреатов А. Тверски и Д. Канемана.
- Источники и классификация рисков. Внешние и внутренние риски. Стратегические, операционные и проектные риски.
- Концепция риск-менеджмента «источник – риск – событие – последствие».
- Международные и национальные стандарты по управлению рисками. Обзор и содержание.
- Особенности менеджмента риска компаний малого и среднего бизнеса.
- Интегрированная модель управления рисками COSO ERM.

Система риск-менеджмента

- Уровни (объекты) управления рисками (организация в целом, подразделения, процессы).
- Нужны ли продвинутые знания по математике, чтобы эффективно управлять рисками?
- Компоненты системы менеджмента риска. Процесс и этапы: 1) идентификация рисков; 2) анализ и оценка рисков; 3) реагирование на риск; 4) отчетность и мониторинг рисков; 5) культура управления рисками.
- Идентификация рисков. Практические способы и методы идентификации: дерево целей; mind map; анализ денежных потоков; мозговой штурм; экспертные интервью и консультации; опросы; метод Делфи; диаграмма Исикавы; SWOT/PEST анализ и др. Преимущества и недостатки каждого метода.
- Декомпозиция рисков от уровня предприятия до уровня подразделения.
- Составление и использование классификатора рисков. Формирование базы рисков. Как накапливать, а не терять знания. Конкретные источники информации.
- Реестр риска. Правила составления. Шаблоны.

Практикум. Описание и обсуждение примера рисков конкретного предприятия. Создание иерархической структуры рисков. Начинаем заполнение шаблона реестра рисков. Данные по предприятию могут быть представлены слушателями (по предварительному

согласованию). Бизнес-кейс по управлению рисками – «сквозной», проходит по всему семинару.

Качественная оценка рисков

- Описание риска в виде двух ключевых характеристик: вероятности и последствий (ущерба);
- Построение оценочных шкал для 1) ранжирования вероятности риска и 2) последствий (ущерба) от риска. Простые (качественные) и сложные (оцифрованные) шкалы.
- Статистика и методы экспертных оценок — как получить необходимую информацию для оценки рисков. Конкретная последовательность шагов по построению шкал.
- Пошаговый алгоритм построения матрицы (карты) рисков. Визуализация карты рисков. Критическая область рисков.
- Примеры матриц рисков конкретных компаний малого, среднего и крупного бизнеса нескольких отраслей. Преимущества и недостатки различных представлений матрицы рисков.
- Нормирование и строгое ранжирование рисков: от незначительного (допустимого) до катастрофического. Допустимые уровни риска.
- Показатели, вытекающие из матрицы рисков: «аппетит к риску»; толерантность к риску (risk tolerance); профиль рисков; способность к принятию рисков (risk capacity); целевой уровень риска (risk target). Способы определения каждого параметра.
- Использование диаграммы «галстук-бабочка» для наиболее опасных рисков. Построение и анализ.

Практикум. Разработка нескольких вариантов матрицы рисков «сквозного» бизнес-кейса. Продолжаем заполнение шаблона реестра рисков.

Количественная оценка рисков

- Модели количественной оценки риска, применимые в реальной практике.
- Использование инструментов финансового моделирования.
- Анализ чувствительности и сценарный анализ.
- Технология Stress Testing (стресс-тесты) - как увидеть наиболее опасные риски.
- Моделирование методом Монте-Карло. Необходимые программные продукты.
- Построение диаграммы Торнадо.
- Оценка специфических и сложнооцениваемых рисков. Оценка влияния участников и заинтересованных сторон предприятия/проекта (стейкхолдеры).
- FMEA-анализ

Практикум. Проведение количественной оценки рисков «сквозного» бизнес-кейса методом анализа чувствительности с построением диаграммы Торнадо. Стресс-тесты.

Реагирование на риск

- Принципы и подходы. Стратегия управления рисками.
- Четыре способа реагирования (обработки) риска:
 - отказ от риска;
 - снижение риска;
 - передача/трансфер риска;
 - принятие риска.
- Критерии выбора способа обработки риска по соотношению эффект-затраты. Практические рекомендации.
- Мероприятия по снижению рисков. Диверсификация рисков. Лимитирование риска, позиционные и структурные лимиты. Хеджирование риска, способы и инструменты. Страхование рисков.
- Миграция рисков. Остаточные риски.

Практикум. Обсуждаем и разрабатываем мероприятия по обработке риска «сквозного» бизнес-кейса. Завершаем заполнение шаблона реестра рисков.

Построение системы управления рисками

- Основные шаги построения системы управления рисками
- Организационная структура управления рисками и распределение рисков по уровням управления компанией.
- Функционирование системы управления рисками: выявление, оценка, управление, мониторинг. Необходимые KPI и система мотивации.
- Метод тотального управления рисками (Total Risk Management – TRM).
- Шаблоны отчетности по управлению рисками.
- Рекомендации и конкретные шаги по развитию культуры управления рисками. Инструменты развития культуры управления рисками.

Практикум. Создание системы управления рисками.