**Практическое задание 2**

**Матрица рисков**

Матрица рисков является инструментом оценки рисков, который предполагает некоторую форму градации рисков. Она имеет диапазон по осям последствий и вероятности. Матрица рисков демонстрирует руководителю и тому, кто принимает решения, более четкий вид того, в чем заключается риск, что в него вовлечено (относительно затрат, изменений в процедурах и т.д.) и какой объем времени может быть уделен, принимая во внимание суровость и вероятность риска. Она может помочь руководителю представить в более организованном формате риски, которые ему могут повстречаться, подготовиться и принять более верные решения в случае возникновения риска.

***Этап 1. Определить для чего будет использоваться Матрица рисков.***

Обычно матрица рисков рассматривается во время определения и составления задач, в рамках разработки плана деятельности предприятия. В зависимости от целей использования матрицы, стоит установить уровни толерантности или приемлемости рисков, а также способ оценки эффективности действий по избеганию.

***Этап 2. Определение последствий и вероятности***

Классическая матрица рисков представлена сеткой из 4х4. По вертикальной оси расположены критерии вероятности (***редкие, маловероятные, возможные, очень вероятные, определенные),*** а по горизонтальной оси – критерии последствий ***(незначительные, минимальные, критичные, катастрофические).***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Neglible | Marginal | Critic | Catastrophip |
| Certain |  |  |  |  |
| Likely |  |  |  |  |
| Possible |  |  |  |  |
| Unlikely |  |  |  |  |
| Rare |  |  |  |  |

Рис.1. Пример матрицы рисков

Последствия рисков, как это показано в сетке, используют слова в качестве описания и ранжируются согласно суровости: ***незначительные, минимальные, критичные, катастрофические*.** Незначительные риски оказывают наименьшее влияние на деятельность предприятия, и потому их ранг минимален. Катастрофический риск - это тот, который будет иметь наибольшее значение в ранжировании по суровости.

Определите толерантность путем определения материальных значений для каждого параметра суровости, а также по каким-то качественным характеристикам описываемых последствий.

К примеру, незначительные риски - это те, которые подразумевают затраты в 2000 - 10000 евро и могут незначительно повлиять на сотрудников, не нарушают каких-либо законов или обладают минимальным влиянием на окружающую среду. Они получат Ранг 1 в матрице. Катастрофические риски - это те, которые подразумевают потери в 1 млн.евро, могут привести к смерти или инвалидности, привести к невосполнимому вреду окружающей среды или полному закрытию бизнеса. Такой риск будет иметь значение Ранга 4 в матрице.

(Примечание: Диапазон затрат выбирается самостоятельно в зависимости от уровня и сферы деятельности, выбранного предприятия).

Таблица 1

Пример ранжирования по последствиям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ранг**  | **Значения** | **Потери (евро)** | **Описание потерь**  |
| 4 | Катастрофическое  | 1 млн.< | * Может привести к смерти или инвалидности сотрудников.
* Необратимый вред окружающей среде.
* Закрытие бизнеса.
 |
| 3 | Критичное  | 2 млн. – 1 млн.  | * Может привести к инвалидности, физическому вреду или заболеванию 3 или более сотрудников.
* Обратимый вред окружающей среде.
* Нарушение законов.
 |
| 2 | Минимальное  | 10000 – 200000  | * Болезни или вред, приводящие к отстранению от работы на 1 или более рабочих дней.
* Избегаемый вред окружающей среде, при котором можно провести действия по восстановлению.
 |
| 1 | Незначительное  | 2000 – 10000  | * Незначительные вред или заболевания сотрудников, что приведет к однодневному отсутствию.
* Не нарушает законов.
* Минимальный вред окружающей среде.
 |

Вероятность возникновения рисков определяется такими значениями, как редкий, маловероятный, возможный, очень вероятный, определенный. Так же, как и с последствиями, стоит измерять критерий каким-нибудь количественным способом (к примеру, "Вероятный" означает, что риск может произойти несколько раз на протяжении определенного отрезка времени (стратегический план деятельности до 10 лет), не менее 10 и не более 100 раз) и присвоить логические ранги.

Таблица 2

**Пример ранжирования по вероятности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ранг** | **Значения** | **Вероятности** | **Описание** |
| 5 | Определенный | Раз в 2 года | Постоянно испытывается |
| 4 | Очень вероятный | Раз в 4 года | Часто происходит |
| 3 | Возможный | Раз в 6 лет | Происходит несколько раз |
| 2 | Маловероятный | Раз в 8 лет | Скорее всего не произойдет, но стоит ожидать |
| 1 | Редкий | Раз в 10 - 15 лет | Редко происходит  |

Как только критерии влияния и вероятности описаны, можно перейти к определению конкретных инцидентов, событий или условий, которые представляют опасность для бизнеса, и назначить им клетки в матрице. Приемом инцидента в офисе может быть "протекание труб " - данному риску можно присвоить блок Редкий (Ранг 5 по вероятности) и Незначительный (Ранг 1 по последствиям).

***Этап 3. Преобразование критериев толерантности в матрицу***

Матрица должна четко показывать, какие блоки можно опустить, а какие нельзя игнорировать. К примеру, пересечение Вероятного (Ранг 3 по вероятности) с Катастрофическим (Ранг 4 по последствиям) не может быть проигнорировано ни в каком бизнесе, учитывая те описания, которые были представлены выше. Данный блок четко указывает на то, что этот риск следует избегать, чего не скажешь о блоке, который находится на пересечении Незначительного (Ранг 1 по последствиям) и Определенного (Ранг 2 по вероятности), и который можно решить простым изменением организационной политики.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  | xxxx  |
| 2 | x |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |

Рис.2. Определение точек толерантности в Матрице рисков

При составлении итоговой Матрицы возможных рисков необходимо быть осторожными при назначении значений, чтобы не переоценить и в то же время не забыть придать необходимый акцент, предполагающий какие-либо активные мероприятия, при выполнений которых уровень риска спадает. Как и при всех усилиях, связанных с планированием или управлением рисками, планировщику и аналитику рисков рекомендуется принять более консервативную точку зрения при разработке. Те, кто принимают решения, должны использовать данный инструмент при составлении политики и включить часть бюджета на разрешение не только постоянных рисков, но и быть готовыми к потенциальным катастрофическим рискам.

(Примечание: Выполненное задание включает составление Итоговой матрицы рисков, а также две матрицы – Матрицу последствий и Матрицу вероятности).