

### Very Short Questions

1. What is the meaning of risk management?
2. Mention the different cost of risk.
3. What is self-insurance?
4. What is a risk retention group?

### Short Questions

- ✓ 1. What do you mean by risk? What are its types? Explain
- ✓ 2. Differentiate pure risk and speculative risk
- ✓ 3. Write the difference between fundamental risk and particular risk.
- ✓ 4. Explain the objectives of risk management.
- ✓ 5. What do you mean by personal risk? What are its types? Explain.
6. Explain the benefits of risk management.
7. Explain the meaning of risk financing. Explain the risk-financing techniques.
- ✓ 8. What do you mean by noninsurance transfer? What are its advantages and disadvantages?
- ✓ 9. What is insurance? Write the advantages and disadvantages of insurance.
10. Write short notes on:  
a) Loss prevention    b) Loss reduction    c) Risk Avoidance

### Long Questions

- ✓ 1. What do you mean by risk management? Describe the steps in risk management process.
- ✓ 2. Explain the meaning of risk control. Explain the techniques of risk control.



२

अध्याय

### उद्यम जोखिम व्यवस्थापन [Enterprise Risk Management (ERM)]

#### उद्यम जोखिम व्यवस्थापनको अर्थ

#### (Meaning of Enterprise Risk Management)

उद्यम जोखिम व्यवस्थापन त्यस्तो विषय हो जसले कुनै औद्योगिक समूहभित्र रहेको संगठनको सरोकारवालाहरूको अल्पकाल र दीर्घकालमा मूल्य वृद्धि गर्नको लागि संगठनको विभिन्न स्रोतहरूबाट हुने सम्पूर्ण जोखिमहरूको नियन्त्रण गर्ने, असर कम गर्ने, वित्त व्यवस्थापन गर्ने र जोखिमको अनुगमन गर्ने गर्दछ।

Enterprise Risk Management (ERM) is the discipline by which an organization in any industry assesses, controls, exploits, finances, and monitors risks from all sources for the purpose of increasing the organization's short and long-term value to its stakeholders.

उद्यम जोखिम व्यवस्थापन सम्पूर्ण संगठनहरूले जोखिमको सामना गर्न लागू गर्ने जोखिम व्यवस्थापनको आधारभूत सिद्धान्तहरूको प्रयोग हो।

ERM is the application of the basic risk management principles to all risks facing an organization

उद्यम जोखिम व्यवस्थापन संगठनको रणनीतिक व्यवसायिक विषय हो जसले संगठनको जोखिमको सम्पूर्ण आयामहरूलाई पूर्ण रूपले सम्बोधन गरेर तथा जोखिमको संयुक्त प्रभावलाई व्यवस्थापन गरेर संगठनको उद्देश्य हासिल गर्दछ।

Enterprise Risk Management (ERM) is a strategic business discipline that supports the achievement of an organization's objectives by addressing the full spectrum of its risks and managing the combined impact of those risks as an interrelated risk portfolio.

ERM लाई अन्य विभिन्न नामले पनि चिनिन्छ जस्तै :

- Enterprise-wide risk management
- Holistic risk management
- Integrated risk management
- Strategic risk management
- Global risk management

यसले संगठनको प्रत्येक तह अथवा विभागमा देखिएका जोखिम नियन्त्रण न्यूनीकरण र व्यवस्थापन गरी उद्देश्य प्राप्त गर्ने एकिकृत तथा वृहत योजना बनाएको हुन्छ । कुनै पनि व्यवसायमा उच्च जोखिम व्यवस्थापनले संस्थाको उद्देश्यहरू प्राप्त गर्ने क्रममा जोखिम व्यवस्थापन गर्न र अवसरहरूको फाइदा उठाउने तरीकाहरू र प्रक्रियाहरूलाई समेट्ने गर्दछ । उच्च जोखिम व्यवस्थापनले जोखिम व्यवस्थापनका लागि आधारशिलाको काम गर्दछ ।

जुन विशेषगरी संस्थाको लक्ष्यसँग सम्बन्धित गतिविधि वा घटना (जोखिम र अवसरहरू) तिनीहरूको सम्भाव्यता असर र परिमाण निर्धारण गर्ने प्रति उत्तरमा रणनीति निर्धारण गर्ने र निरीक्षण गर्ने गर्दछ । जोखिम र अवसरहरू पत्ता लगाई र क्रियाशील भई सम्बोधन गरिदिनाले व्यवसायिक संस्थाहरूले आफ्ना शेयरधनीहरू लगायत कामदार ग्राहकहरू सम्बन्धित पक्षहरू र सम्पूर्ण समाजलाई सुरक्षा प्रदान गर्दछन् र आफ्नो मूल्य सृजना गर्दछन् । उच्च जोखिममा निम्नानुसारका जोखिमहरू समावेश भएको हुन्छ :

### १. शुद्ध जोखिम (Pure risk)

कुनै पनि जोखिम जसमा मुनाफाको कुनै सम्भावना हुँदैन मात्र क्षतिको त्याग वा सून्यकरण हुन्छ । उदाहरणका लागि यदि कुनै कम्पनीको कार चोरी हुन्छ भने उक्त कम्पनी लाई नोक्सानी हुन्छ तर कार चोरी हुँदैन भने कुनै किसिमको मुनाफा हुँदैन । व्यक्तिहरू र कम्पनीहरूले शुद्ध जोखिमबाट हुने क्षतिलाई कम पार्न बीमा गर्ने गर्दछन् । शुद्ध जोखिम बीमा योग्य हुने गर्दछ ।

#### Risk included in Enterprise Risk

- Pure risk
- Speculative risk
- Strategic risk
- Operational risk
- Market risk
- Credit risk

### २. अनुमानित वा काल्पनिक जोखिम (Speculation risk)

त्यस्तो जोखिम जसमा वित्तीय क्षति वा लाभ अवश्य हुन्छ त्यसलाई अनुमानित जोखिम भनिन्छ । जस्तै शेयरहरूको खरिद, छोडा दौडमा बाजी राख्नु आदि अनुमानित जोखिमका उदाहरणहरू हुन । सामान्यतया अनुमानित जोखिमहरू बीमायोग्य हुँदैन ।

### ३. रणनीतिक जोखिम (Strategic risk)

त्यस्तो सम्भाव्य नोक्सानीको स्रोत जुन एउटा गलत व्यापारिक रणनीतिक योजनाको अवलम्बन गर्दा उत्पन्न हुन्छ भने त्यसलाई रणनीतिक जोखिम भनिन्छ । Strategic risk is a possible source of loss that might arise from the pursuit of an unsuccessful business plan. अर्को अर्थमा संगठनले रणनीतिक उद्देश्यहरू प्राप्त गर्ने प्रयासहरू गरेका हुन्छ, तर आन्तरिक तथा बाह्य परिवेश र घटनाहरू ले संगठनको रणनीतिक उद्देश्यहरू प्राप्त गर्न अवरोध पुर्याएको हुन्छ यसलाई नै रणनीतिक जोखिम भनिन्छ । An organisation attempts to achieve their strategic objectives both internal and external events and scenarios can inhibit or prevent an organisation from achieving their strategic objectives. This is known as strategic risk.

रणनीतिक जोखिम अनुपयुक्त व्यवसायिक निर्णय गर्नाले, न्यून मापदण्डको निर्णय कार्यान्वयन गर्नाले, अपर्याप्त स्रोत र साधनहरूको बाँडफाँड गर्नाले वा व्यवसायिक वातावरणमा हुने विभिन्न परिवर्तनहरूलाई अवलम्बन गर्न नसक्नाले उत्पन्न हुने गर्दछन् उदाहरणका लागि रणनीतिक जोखिम संगठनले कमजोर व्यवसायिक निर्णय गरेको कारणले उत्पन्न हुने जोखिम, अपर्याप्त साधन स्रोत बाँडफाँड गरेको कारणले उत्पन्न हुने जोखिम, अथवा व्यावसायिक वातावरणमा भएको परिवर्तनलाई संगठनले राम्रो प्रतिक्रिया दिन नसकेको कारणले उत्पन्न हुने जोखिम आदि ।

रणनीतिक जोखिम संगठनको नयाँ वस्तु तथा सेवा बजारमा प्रवेश गराउने, संगठनको सेवा विकास तथा मर्ज गरेर विस्तार गर्ने तथा भौतिक पूर्वाधारहरूको विस्तार गर्ने आदि जस्ता भविष्यको योजना र रणनीतिको कारणले उत्पन्न हुन्छ । रणनीतिक जोखिममा निम्न कारणले उत्पन्न भएका जोखिमहरू पर्दछन् :

- Reputational damage (e.g., trademark/brand erosion, fraud, unfavorable publicity);
- Competition;
- Customer wants;
- Demographic and social/cultural trends;
- Technological innovation;

- Capital availability; and
- Regulatory and political trends.

#### ४. सञ्चालन जोखिम (Operational risk)

संगठनको उद्देश्य हासिल गर्न संगठनका नियमित कार्य सञ्चालन गर्ने क्रममा कार्य प्रक्रिया, कार्यविधि, अपर्याप्त आवश्यक सामग्री, आन्तरिक सञ्चालन प्रणाली, विधि मानवीय तत्व तथा अन्य बाह्य वातावरणबाट उत्पन्न हुने जोखिम तथा घाटहरूलाई सञ्चालन जोखिम भनिन्छ। Operational risk is the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems, or from external events। अर्थात् संगठनको दैनिक क्रियाकलाप सञ्चालन गर्ने क्रममा आन्तरिक तथा बाह्य कारणबाट उत्पन्न हुने जोखिमलाई सञ्चालन जोखिम भनिन्छ। अर्थात् प्रक्रियागत अपर्याप्त वा असफल प्रक्रिया, प्रणाली वा नीतिको कारणले सम्भावित नोक्सानी हुन्छ भने त्यसलाई सञ्चालन जोखिम भनिन्छ। Operational risk is the prospect of loss resulting from inadequate or failed procedures, systems or policies.

यसै गरी वास्तविक नोक्सानी, आन्तरिक प्रक्रियाको अपर्याप्तता, मानिसहरू र प्रणालीहरूको अथवा अन्य बाह्य कारण (कानूनी जोखिम समेत) को कारणले मूल्य मान्यतामा आएको परिवर्तनलाई सञ्चालन जोखिम भनिन्छ। It is "the risk of a change in value caused by the fact that actual losses, incurred for inadequate or failed internal processes, people and systems, or from external events (including legal risk), differ from the expected losses". यसले ग्राहकको सन्तुष्टि, संगठनको प्रसिद्धि र शेयरहोल्डरको मूल्यलाई असर पार्दछ। सामान्यतया सञ्चालन जोखिम केही Level of risk tolerance सम्म व्यवस्थापन गर्न सकिने हुन्छ।

#### ५. बजार जोखिम (Market risk)

बजार भएका विभिन्न तत्वहरूमा आएको परिवर्तनको कारणले गर्दा व्यवसायको आय तथा पूँजी प्राप्तिमा नकारात्मक असर परो उत्पन्न हुने जोखिमलाई बजार जोखिम भनिन्छ। एउटा संगठनको बजार जोखिम भन्नाले बजारमा भएको विभिन्न अवस्थाको परिवर्तन जस्तै ब्याजदरमा आएको परिवर्तन, तरलतामा आएको परिवर्तन, आर्थिक वृद्धिदरमा आएको परिवर्तनका कारणले गर्दा संगठनको आमदानीमा आउने अस्थिरतालाई जनाउँदछ। सामान्यतया यो एक वर्ष वा सो भन्दा कम अवधिमा मापन गरिन्छ। A financial firm's market risk is the potential volatility in its income due to changes in market conditions such as interest rates,

liquidity, economic growth etc. It is typically measured for a time period of one year or less.

बजार जोखिम निम्न प्रकारका छन् :

#### क) शेयर जोखिम (Equity Risk)

शेयरको मूल्यमा परिवर्तन भई उत्पन्न हुने जोखिमलाई शेयर जोखिम भनिन्छ जस्तै: कुनै व्यक्तिले भविष्यमा शेयरको मूल्यमा वृद्धि हुने अपेक्षाले वर्तमानमा शेयर खरिद गर्दछ तर विविध कारणवश भविष्यमा शेयरको मूल्य घटेमा उसलाई घाटा लाग्दछ। यस्तो प्रकारको घाटा वा जोखिमलाई शेयर जोखिम भनिन्छ।

यस प्रकारको जोखिमलाई लगानी कर्ताले लगानी विविधिकरण गरेर घटउनु सक्दछ।

#### ख) ब्याजदर जोखिम (Interest Rate Risk)

बजारको ब्याजदर सामान्यतया सधैं स्थिर हुँदैन। बजारमा मुद्राको माग र आपूर्तिको आधारमा बजारको ब्याजदर सधैं परिवर्तन भैरहेको हुन्छ। यसरी बजार ब्याजदरमा परिवर्तन भएको कारणले उत्पन्न हुने जोखिमलाई Interest Rate Risk भनिन्छ र जस्तै कुनै कम्पनीले १० वर्षको लागि १२ प्रतिशत ब्याजदरमा ऋण ल्गदछ र पछि बजारको ब्याजदर घटेर ब्याजदर १० प्रतिशत भए तापनि उक्त कम्पनीले १२ प्रतिशत नै ब्याज भुक्तानी गर्नुपर्दछ। साथै बजारमा देखिने मुद्रा स्फीति तथा अन्य कारणहरूले ब्याजदरमा परिवर्तन हुने हुँदा लगानीकर्ताको आमदानी घट्न जान्छ।

#### ग) विनिमय जोखिम (Currency Risk)

विदेशी विनिमयको दरमा आउने परिवर्तनको कारणले उत्पन्न हुने जोखिमलाई Currency Risk भनिन्छ। अन्तराष्ट्रिय व्यापार गर्दा Currency Risk उत्पन्न हुन्छ। जस्तै : नेपालको व्यापारीले भारतको व्यापारीबाट रु १०,००० भारुमा सामान खरिद गर्दा यदि आजको विनिमय दर भारतीय १ को नेपाली १ रूपैयाँ ६० पैसा भएको उक्त व्यापारीले भारतीय व्यापारलाई रु १६,००० भुक्तानी गर्नुपर्दछ तर आज भुक्तानी नगरी भविष्य भुक्तानी गर्ने भएमा र विनिमय दर

#### Risk included in Market Risk

- Equity Risk
- Interest Rate Risk
- Currency Risk
- Commodity Risk

परिवर्तन भई भारू १ बराबर १.८ नेपाली भएमा रू १८,००० भुक्तानी गर्नु पर्दछ यसरी विनिमय दर परिवर्तनको कारणले रू २,००० बढी भुक्तानी गर्नु पर्नो ।

### घ) वस्तु जोखिम (Commodity Risk)

वस्तु तथा सेवाको मूल्यमा परिवर्तन भई उत्पन्न हुने जोखिमलाई Commodity Risk भनिन्छ । जस्तै कुनै धान कृषकले धेरै दुःख गरेर धानमा लगानी गर्दछ तर भविष्यमा मूल्य घटेमा उसलाई घाट लाग्दछ ।

### ६. उधारो जोखिम (Credit risk)

कुनै पनि संगठन तथा व्यक्तिले तोकिएको समयमा ब्याज वापतको रकम अथवा किस्ता वापतको रकम अथवा ऋण अथवा कबुल गरिएको रकम तिर्न नसक्दा उत्पन्न हुने जोखिमलाई उधारो जोखिम भनिन्छ । Credit Risk is the current or prospective risk to earnings and capital, arising from an obligor's failure to meet its obligations in accordance with the agreed terms. अर्थात उधारो जोखिम भन्नाले ऋणीले साहुलाई प्रतिवद्धता गरे बमोजिमको ऋण तथा ब्याज वापतको रकम अथवा उधारो रकम तोकिएको समयभित्र भुक्तानी गर्न नसक्दा साहु पक्षलाई पर्न जाने जोखिम भन्ने बुझिन्छ । जस्तै : समय मै साँवा तथा ब्याज प्राप्त नहुँदा संगठनको नगद प्रवाह प्रभावित हुनु, उधारो जोखिमको कारणले गर्दा संगठनको उधारो सम्बन्धी रकम संकलन खर्च बढ्नुको साथै खराब ऋणको कारणले सम्पूर्ण रकम प्राप्त नहुने भएकोले संठनलाई घाट उत्पन्न हुन जान्छ ।

यसरी कुनै पनि संगठन तथा व्यक्तिले तोकिएको समयमा ब्याज अथवा किस्ता अथवा ऋण अथवा कबुल गरिएको रकम तिर्न नसक्दा उत्पन्न हुने जोखिमलाई उधारो जोखिम भनिन्छ । अथवा उधारो जोखिम भन्नाले ऋणीले साहुलाई प्रतिवद्धता गरे बमोजिमको ऋण तथा ब्याज अथवा उधारो रकम तोकिएको समयभित्र भुक्तानी गर्न नसक्दा साहु पक्षलाई पर्न जाने जोखिम भन्ने बुझिन्छ ।

### जोखिम व्यवस्थापन नमूना (Risk Management Model)

एउटा व्यावसायिक संगठनमा विभिन्न किसिमको जोखिमहरू उत्पन्न हुने गर्दछन् । यस्ता जोखिमहरूलाई समयमा नै व्यवस्थापन गरेमा मात्र संगठनले सफलता प्राप्त गर्न सक्दछ ।

- | Risk Management Model  |
|------------------------|
| • Uncertainty Analysis |
| • Probability Analysis |
| • Simulation           |
| • Forward contract     |
| • Sensitivity Analysis |

सबै जोखिमहरूको लागि एउटै तरिकाले व्यवस्थापन गर्दा प्रभावकारी नहुन सक्दछ । त्यसकारण संगठनमा हुने जोखिमको प्रकृति अनुसार जोखिमहरूको व्यवस्थापन गर्नुपर्दछ । जोखिम व्यवस्थापनका केही नमूनाहरू निम्नानुसार छन् :

### १. अनिश्चितता विश्लेषण (Uncertainty Analysis)

संगठनमा अनिश्चितताको कारणले जोखिम उत्पन्न हुने भविष्यको बारेमा पूर्ण रूपले अनुमान गर्न सकिने अवस्थामा जोखिम उत्पन्न हुँदैन । संगठनका सम्पूर्ण कार्यहरू वर्तमानमा गरिने र त्यसको परिणाम भविष्यमा प्राप्त हुने हुँदा अनिश्चितता उत्पन्न हुन्छ अनिश्चितता विश्लेषणमा संगठनका सम्पूर्ण कार्य तथा घटनाहरूलाई तिनीहरूको अध्ययन गरी कुन कुन कार्यहरू तथा घटनाहरू बाट संगठनमा जोखिम उत्पन्न हुन्छ सो को विश्लेषण गरिन्छ । कुनै जोखिमले संगठनको बाह्य पक्षमा प्रभाव पार्दछ भने कुनै जोखिमले संगठनको आन्तरिक पक्षमा असर पर्दछ । यसरी जोखिमहरू वर्गीकरण तथा व्याख्या यस विधिमा गरिन्छ । यसबाट संगठनको नियन्त्रण गर्न नसकिने आन्तरिक तथा बाह्य जोखिमप्रति संगठनका स्रोत र साधनहरू र सम्पूर्ण प्रयासहरू त्यसतर्फ केन्द्रित हुनुपर्दछ भने नियन्त्रण गर्न सकिने र दूलो प्रभाव नपार्ने घटना तथा कार्यहरूमा व्यक्ति स्रोत साधन प्रयोग गर्नु हुँदैन ।

### २. सम्भाव्यता विश्लेषण (Probability Analysis)

सम्भाव्यता भन्नाले आगामी समयमा हुन सक्ने घटनाहरूको पूर्वानुमान गर्नु हो । सामान्यतया आगामी समयमा हुने सम्पूर्ण घटनाहरू अनिश्चित हुन्छन् त्यसलाई केवल पूर्वानुमान गर्न सकिन्छ । विशेषज्ञहरूले आगामी दिनमा हुन सक्ने घटनाहरूको पूर्वानुमान गरेर प्रत्येक हुन सक्ने घटनामा सम्भावनाको केही भार तोकिएको हुन्छ । यसरी सम्पूर्ण हुन सक्ने सम्भावनाको कुल भार १०० प्रतिशत हुन्छ । उदाहरणको लागि कुनै लगानीकर्ताले कुनै कम्पनीको शेयरमा लगानी गर्दा आगामी वर्षमा २० प्रतिशत नाफा हुने सम्भावना ४० प्रतिशत हुन सक्छ भने १० प्रतिशत नोक्सान हुने सम्भावना ६० प्रतिशत हुन सक्छ । यसरी सबै परिणामहरू आउने सम्भावना जम्मा १०० हुन्छ सो भन्दा बढी वा कम कहिले हुँदैन । सम्भाव्यता विश्लेषणलाई अफ प्रष्ट पार्न एउटा उदाहरण तल प्रस्तुत गरिएको छ :

ABC Co. produces and slaes of single product which has a vairable cost Rs 8 and fixed cost of Rs 100,000. The company management is considering to review its price and have reviewed the choice to keep price of either Rs 11 or Rs 12 per the estimated sales at each level of price and probability distribution are as follows:

Rs 11 per unit		Rs 12 per unit	
Sales	Unit prob	Sales	Unit prob
30,000	0.1	25,000	0.1
40,000	0.2	30,000	0.2
50,000	0.4	35,000	0.4
60,000	0.2	40,000	0.3
70,000	0.1		

On the basis expected profit, which sales price should the company select?

### Solution

On the basis expected profit which sales price should be selected

Sales units	Probability	sales x probability
30,000	0.1	30,000 x 0.1 = 3,000
40,000	0.2	8,000
50,000	0.4	20,000
60,000	0.2	12,000
70,000	0.1	7,000
<b>Total</b>		<b>50,000</b>

Expected sales united at 12 per unit

Sales units	Probability	sales x probability
25,000	0.1	2,500
30,000	0.2	6,000
35,000	0.4	14,000
40,000	0.3	12,000
<b>Total</b>		<b>34,500</b>

Expected profit at Rs 11 per unit

Particular	Amount (Rs)
Sales (50,000 x Rs 11)	5,50,000
less variable cost (50,000 x Rs 8)	4,00,000
GP	1,50,000
less fixed cost	1,00,000
expected profit	50,000

Expected profit at Rs 12 per unit

Particular	Amount (Rs)
sales (34500 x Rs 12)	4,14,000
less variable cost (34500 x Rs 8)	2,76,000
GP	1,38,000
less fixed cost	1,00,000
expected profit	38,000

The company should select sales price at Rs 11 per unit because expected profit is Rs 50,000 which is higher than the expected profit of Rs 38,000 at sales price 12 per unit.

### ३. कृत्रिम घटनाको अभ्यास (Simulation Test)

कुनै पनि घटनाको बारेमा नक्कल गरी जोखिम न्यूनीकरण घटाउनु वा कम गर्ने प्रयोग गर्ने विधिलाई Simulation भनिन्छ। वास्तविक घटना हुनु भन्दा अगाडि कृत्रिम घटनाको ट्रेनिङ गर्ने विधि वा वास्तविक घटनालाई न्यूनीकरण गर्ने कृत्रिम घटना घटाउने कार्य नै कृत्रिम घटनाको अभ्यास हो।

सम्भाव्यता घटना घटेर संगठनमा नकारात्मक प्रभाव पार्न अपनाइने रणनीतिलाई Simulation test भनिन्छ। यस्ता घटना हुन कसरी उक्त घटनाको असरलाई कम गर्न सकिन्छ भनेर यस्तो कृत्रिम घटनाहरूबाट अभ्यास गरिन्छ। जस्तै बाढीको उद्धार गर्ने, प्लेन उडाउँदा आगलागीबाट बचाउनका लागि नक्कली दुर्घटना घटाएर उद्धारको कार्य गर्ने आदि। यो संगठनमा अनिश्चितताको कारणले उत्पन्न हुने परिणामलाई न्यूनीकरण गर्ने एक महत्त्वपूर्ण विधि Simulation test हो।

यस विधिमा संगठनमा घटन सक्ने वास्तविक घटनाको नक्कल गरी वास्तविक घटना घटे जस्तै गरी कृत्रिम घटना बनाइन्छ र उक्त कृत्रिम घटनालाई व्यवस्थापन गर्न

आवश्यक पर्ने स्रोत साधन जनशक्ति, ज्ञान र सीपको परीक्षण गरिन्छ । जसबाट संगठनमा वास्तविक घटनालाई सामना गर्ने संगठन तयार हुन्छ । Simulation सत्य घटना हो तर वास्तविक होइन ।

#### ४. अग्रगामी करार (Forward contract)

भविष्यको कुनै निश्चित समयभित्र कारोबार हुने गरी वस्तुको परिमाण र मूल्य सम्बन्धमा वर्तमानमा केही सम्झौता गरिन्छ भने त्यसलाई अग्रगामी करार (Forward contract) भनिन्छ । जस्तो कुनै धान व्यापारी र चामल उत्पादन गर्ने कम्पनी बीच वर्तमान समयमा (असारको महिना) धानको मूल्य सम्बन्धमा सम्झौता गरिन्छ । फेरि भविष्यमा बजार मूल्यमा परिवर्तन भएता पनि सम्झौतामा उल्लेखित मूल्य नै क्रेता र विक्रेताले कारोबार गर्दछ र वस्तुको मूल्य परिवर्तनमा आधारित छ । यसरी अग्रगामी करार गरेर भविष्यमा वस्तुको मूल्यमा भएको परिवर्तनको कारणले गर्दा हुने नोक्सानीलाई कम गर्न सकिन्छ ।

#### ५. संवेदनशील विश्लेषण (Sensitivity Analysis)

जोखिम व्यवस्थापन गर्ने अर्को महत्त्वपूर्ण तरीका संवेदनशील विश्लेषण हो । संगठनको कुनै एक पक्षमा परिवर्तन हुँदा संगठनमा पर्ने प्रभावको विश्लेषण गर्ने विधिलाई संवेदनशीलता विश्लेषण भनिन्छ ।

संवेदनशील विश्लेषण गर्दा संगठनको कुनै एउटा तत्वमा परिवर्तन हुँदा अन्य पक्षहरूमा कस्तो परिवर्तन हुन्छ सो को विश्लेषण गरिन्छ । जस्तै: वस्तुको मागमा वर्तमान समयको मागभन्दा १० प्रतिशत बढेमा वा २० प्रतिशत घटेमा आम्दानीमा पर्ने प्रभाव, वर्तमान अवस्थामा भएको पूँजी ५० प्रतिशत बढेमा वा १०० प्रतिशत बढेमा आम्दानीमा पर्ने प्रभाव ऋणमा परिवर्तन हुँदा जोखिम तथा ब्याजमा पर्ने प्रभाव आदिको विश्लेषण गर्नु ।

#### प्रमुख जोखिम अधिकृतको भूमिका (Role of Chief Risk Officer)

प्रमुख जोखिम अधिकृत संस्थागत कार्यकारी हो जसले संस्थाको पूँजीमा र आम्दानीमा हुने महत्त्वपूर्ण प्रतिस्पर्धी, नियमनकारी र प्राविधिक चुनौतिहरूलाई पहिचान गर्ने र हटाउने कार्य गर्दछ । प्रमुख जोखिम अधिकृतलाई कहिलेकाहीं मुख्य जोखिम व्यवस्थापन अधिकृत वा जोखिम व्यवस्थापन अधिकृत मात्र पनि भनिन्छ ।

The chief risk officer (CRO) is the corporate executive tasked with assessing and mitigating significant competitive, regulatory and technological threats to an enterprise's capital and earnings. The

position is sometimes called chief risk management officer or simply risk management officer.

संगठनहरू लामो समयदेखि व्यवसायिक जोखिम जसले संगठनको उत्पादकत्व र नाफा कमाउने क्षमतामा चुनौति दिएको हुन्छ त्यस प्रकारको जोखिमसँग सम्बन्धित रहेको हुन्छ । यस्तो अवस्थामा प्रमुख जोखिम अधिकृतले उद्यम जोखिम व्यवस्थापन गरेर सम्पूर्ण जोखिमहरूलाई प्रभावकारी ढंगले व्यवस्थापन गर्ने काम गर्दछ ।

प्रमुख जोखिम अधिकृतको भूमिका तथा उत्तरदायित्व संगठनको आकार र प्रकृतिको आधारमा भर पर्दछ । सामान्यतया प्रमुख जोखिम अधिकृतको भूमिका संगठनको भविष्यमा आउन सक्ने जोखिमको पहिचान गर्ने र उक्त जोखिमहरूलाई निराकरण गर्नको लागि विभिन्न किसिमका जोखिमको व्यवस्थापन गतिविधिहरू सञ्चालन गर्ने रहेको हुन्छ । सामान्यतया प्रमुख जोखिम अधिकृतको भूमिका निम्ननुसार रहेको हुन्छ :

#### १. संगठनको सूचना सुरक्षित राख्ने (Protect organization's information)

वर्तमान समयमा संगठनमा सूचना प्रविधिको प्रयोग अपरिहार्य भएको छ भने अर्कोतर्फ ह्याकरहरूले संगठनको सूचना लिने जोखिम पनि त्यत्तिकै बढेको छ जसले गर्दा प्रमुख जोखिम अधिकृतको भूमिका संगठनको सूचनालाई गोप्य राख्नु तथा ह्याकरहरूबाट जोगाउन महत्त्वपूर्ण रहेको छ । प्रमुख जोखिम अधिकृतले संगठनको सूचनालाई गोप्य राख्नको लागि सूचना सुरक्षा रणनीति अपनाउनु पर्दछ ।

#### २. रणनीतिक कार्य योजना बनाउने (Prepare strategic action plan)

प्रमुख जोखिम अधिकृतले कम्पनीको प्राथमिक चुनौतिहरूलाई निराकरण गर्न र उक्त चुनौतिहरू निराकरण गर्न गरिएको प्रगतिको अनुगमन गर्न रणनीतिक कार्ययोजना बनाउनु पर्दछ ।

#### ३. प्रगति विवरण विकास गर्ने र प्रकाशित गर्ने (Develop and disseminate and progress reports)

प्रमुख जोखिम अधिकृतले जोखिम विश्लेषणको प्रगति विवरण कम्पनीको कार्यकारीहरू, सञ्चालक समितिका सदस्यहरू र कामदारहरूका बीचमा विकास गर्ने र प्रकाशित गर्नुपर्दछ ।

#### ४. एकीकृत रणनीतिक योजना सञ्चालन गर्ने (Operate integrate strategic planning)

प्रमुख जोखिम अधिकृतले संगठनको सम्पूर्ण रणनीतिक योजना बीचमा एकीकृत जोखिम व्यवस्थापन कार्यक्रमहरू सञ्चालन गर्ने ।

## २. सम्बालन जोखिमको असर कम गर्ने (Reduce the effect of operational risk)

कामदारहरू बाट अथवा प्रणाली असफल भएको कारणले हुने सम्भावित सम्बालन जोखिम जसले व्यवसायको प्रक्रिया अवरुद्ध पार्ने गर्दछ त्यस्तो जोखिमको असरलाई घटाउने काम गर्नु पर्दछ।

## ६. बजेटको व्यवस्था गर्ने (Manage Budget)

प्रमुख जोखिम अधिकृतको अर्को महत्त्वपूर्ण भूमिका भनेको संगठनका जोखिम व्यवस्थापन कार्यक्रमका लागि आवश्यक पर्ने वित्तीय व्यवस्थापन र बजेटको बारेमा दीर्घकालीन व्यवस्था गर्नु हो।

## संस्थागत जोखिम व्यवस्थापनका लागि पूर्व आवश्यकताहरू (Prerequisite for Enterprise Risk Management)

संस्थागत जोखिम व्यवस्थापन एउटा संगठनको चुनौतिपूर्ण कार्य हो। संस्थागत जोखिम व्यवस्थापन गर्दा सम्पूर्ण कुराहरूको तयारी गरेर गर्नुपर्दछ। सामान्यतया संस्थागत जोखिम व्यवस्थापनका पूर्व आवश्यकताहरू निम्नानुसार छन्:

### १) उद्देश्यको व्याख्या गर्ने (Define objective)

संस्थागत जोखिम व्यवस्थापन गर्नको लागि सर्वप्रथम प्रत्येक तहको उद्देश्य निर्धारण गर्नु पर्दछ। यसरी उद्देश्य निर्धारण गर्दा प्रत्येक कर्मचारी, सहकर्मी जिम्मेवार व्यक्तिलाई उद्देश्यहरूको जानकारी गराउनु पर्दछ। प्रत्येक विभागको उद्देश्यप्रति सबैको सहमति हुनु जरूरी हुन्छ र सहि व्यक्तिलाई सहि जिम्मेवारी दिनुपर्दछ। साथै प्रत्येक विभागीय उद्देश्यहरू संगठनात्मक उद्देश्य उन्मुख हुनुपर्दछ।

### २) संगठनात्मक संरचना र उद्देश्यको मिलान (Matching the organizational structure with the objective)

संगठनात्मक संरचना र श्रृंखलाको निर्धारण (कर, उत्तरदायित्व, अधिकार र जवाफदेहिता रणनीतिक उद्देश्य प्राप्त गर्ने जिम्मेवारी संगठन प्रमुख कार्य रहन्छ भने सम्बालन उद्देश्य प्राप्त गर्ने जिम्मेवारी सम्बन्धित विभागीय प्रमुखको रहन्छ। प्रत्येक विभागीय प्रमुखलाई अधिकार स्रोत र साधनले सम्पन्न बनाउनु पर्छ।

### ३) कार्य क्षेत्रको निर्धारण (Clear boundaries)

संगठनले उपलब्ध बनाउने बस्तु तथा सेवाको बारेमा स्पष्ट कार्य क्षेत्रको निर्धारण गर्नु पर्दछ। संगठन भित्र रहेका विभिन्न विभाग तह पद आदिको कार्य क्षेत्र पहिचान हुनु पर्दछ।

## बजार जोखिम व्यवस्थापन (Market Risk Management)

### बजार जोखिम व्यवस्थापनको अर्थ

### (Meaning of Market Risk Management)

बजार भएका विभिन्न तत्त्वहरूमा आएको परिवर्तनको कारणले गर्दा व्यवसायको आय तथा पूँजी प्राप्तिमा नकारात्मक असर परी उत्पन्न हुने जोखिमलाई बजार जोखिम भनिन्छ। एउटा संगठनको बजार जोखिम भन्नाले बजारमा भएको विभिन्न अवस्थाको परिवर्तन जस्तै व्याजदरमा आएको परिवर्तन, तरलतामा आएको परिवर्तन, आर्थिक वृद्धिदरमा आएको परिवर्तनको कारणले गर्दा संगठनको आम्दानीमा आउने अस्थिरता आदि जस्ता जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्नुलाई बजार जोखिम व्यवस्थापन भनिन्छ।

### बजार जोखिम व्यवस्थापनको महत्त्व

### (Importance of Market Risk Management)

बजार जोखिम व्यवस्थापनले बजारमा भएका विभिन्न तत्त्वहरूमा आएको परिवर्तनको कारणले गर्दा व्यवसायको आय तथा पूँजी प्राप्तिमा नकारात्मक असर परी उत्पन्न हुने जोखिमको असरलाई हटाउने वा न्युनीकरण गर्ने गर्दछ।

सामान्यतया बजारका सम्पूर्ण तत्त्वहरू जस्तो वस्तुको मूल्य, व्याजदर, मुद्राको विनिमय दर आदि परिवर्तनशील हुन्छ उक्त तत्त्वहरूमा परिवर्तन भएको कारणले गर्दा एउटा संगठनलाई हानि नोक्सानी उत्पन्न हुन जान्छ। बजार जोखिम व्यवस्थापनले बजारका यस्ता तत्त्वहरूमा आएको परिवर्तनबाट संगठनलाई कसरी कम भन्दा कम असर पार्न सकिन्छ भन्ने कुराको व्यवस्थापन गर्दछ। बजार जोखिमको महत्त्व निम्नानुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ:

- क) तयारी माल उत्पादन गर्नको लागि आवश्यक पर्ने कच्चा पदार्थहरू सस्तो मूल्यमा नियमित रूपले प्राप्त गर्न।
- ख) बजारमा आएको व्याजदरको परिवर्तनको कारणले गर्दा संगठनलाई हुने हानि नोक्सानीलाई कम गर्न।
- ग) विदेशी मुद्राको विनिमय दरमा आएको परिवर्तनको कारणले गर्दा संगठनलाई हुने हानि नोक्सानीलाई कम गर्न।
- घ) लगानी विविधिकरण गरेर बजारमा लगानी गर्दा हुन सक्ने जोखिमलाई कम गर्न।

## बजार जोखिम व्यवस्थापन र नियन्त्रण गर्ने विधिहरू (Methods of Handle & Control Market Risk)

बजारमा भएका विभिन्न तत्वहरूमा आएको परिवर्तनका कारणले गर्दा उत्पन्न हुने जोखिमहरूको असरलाई न्यूनीकरण गर्नका लागि संगठनहरूले निम्न विधिहरू अपनाउन सक्दछन् :

### १. भावी करार (Future contract)

भविष्यमा वास्तविक कारोबार गर्न सहमत क्रेता तथा विक्रेताले वर्तमानमा गरेको करारलाई Future Contract भनिन्छ। अर्को शब्दमा भावी वा अग्रगामी करार भन्नाले दुई पक्षका बीचमा गरिने करार हो जसमा एउटा पक्षले उल्लेखित शर्तमा उक्त वस्तु बेचे सहमती जाहेर गरेको हुन्छ। यसको अर्थ भावी करार भनेको बेचिने सम्पत्तिको मूल्य वर्तमानमा नै अर्थात् करार गरिएको दिनमा नै सहमति गरी सम्पत्तिको हस्तान्तरण (Delivery) र भुक्तानी पछि गर्ने सम्झौता हो।

भविष्यमा हुने मूल्य उतार चढावबाट बच्नका लागि भावी करार गरिन्छ तसर्थ यस्तो करारमा संलग्न हुने दुबै पक्ष भावी मूल्यमा आउने उतार चढावबाट सुरक्षित हुन चाहने स्वभावका हुने पदछ अथवा करार हुन सम्भव छैन।

### २. साटफेर (Swap)

#### क) ब्याजदर साटफेर (Interest Rate Swap)

कम्पनीले जारी गरेको ऋणपत्रमा लागू हुने ब्याजदर विभिन्न प्रकारको हुन सक्दछ। कुनै कम्पनीले ऋणपत्रको अवधिभर एउटा ब्याजदर लागू हुने गरी ब्याजदर निश्चित गरेका हुन्छन् भने कुनै कम्पनीले बजारमा विद्यमान ब्याज अनुसार लागू हुने गरी परिवर्तनशील ब्याज दरमा ऋणपत्र जारी रहेका हुन्छन्। स्थिर ब्याजदर (Fixed Interest) मा ऋणपत्र जारी गर्ने कम्पनीलाई भविष्यमा बजारमा ब्याजदरमा घट्ने सम्भावना देखेमा ती ऋणपत्रहरूको सट्टामा परिवर्तनशील ब्याजदर हुने ऋणपत्र जारी गरी आफ्नो बाह्य नगद प्रवाह कम गर्ने सोचाई हुन सक्दछ। अर्कोतर्फ परिवर्तनशील ब्याजदर लागू हुने गरी ऋणपत्र

#### Methods of Handling & Control Market Risk

- Future contract
- Swap
- Interest rate swap
- Currency swap
- Portfolio
- Sensitivity Analysis

जारी गर्ने कम्पनीलाई भविष्यमा बजारमा ब्याजदर बढ्छ कि भन्ने डरले स्थिर ब्याजदरमा ऋणपत्र जारी गरी पुराना ऋणपत्र हटाउन इच्छा भएको हुन सक्छ। यदि यी दुवै विपरीत आर्थिक आवश्यकता भएका कम्पनी आपसमा ऋणपत्रको साटसाट गर्ने सम्झौता गर्दछन् भने ब्याजदरमा भएको विपरीत अवस्था दुबै पक्षले उपयोग गरी आफ्नो स्वार्थ पूरा गर्न सक्दछन् जसमा अतिरिक्त खर्च पनि लाग्दैन यसको तात्पर्य विपरित प्रकृतिको ब्याजदर भुक्तानी गर्नुपर्ने पक्षहरूका बीचमा ऋणपत्र साटफेर गर्ने सम्झौतालाई Interest Rate Swap भनिन्छ।

#### ख) मुद्रा साटफेर (Currency Swap)

बैदेशिक व्यापार, विदेश भ्रमण र विदेशमा अध्ययन गर्ने व्यक्तिहरूलाई पटक पटक विदेशी मुद्राको आवश्यकता पर्दछ। अन्य देशको मुद्रा प्राप्त गर्नु पर्दा सट्टही सट्टया वा कमिसन तिर्नु पर्ने र विनिमय दरमा हुने परिवर्तनले विदेशी मुद्रा चाहने पक्षलाई फनफट अतिरिक्त खर्च र जोखिम सिर्जना गर्दछ। त्यसैले मुद्रा साटफेर भन्नाले दुई विपरित लेनदेन गर्ने करार वा सहमतिलाई Currency Swap भनिन्छ। जस्तै अमेरिकाबाट सामान आयात गरी व्यापार गर्ने, नेपाली व्यापारीलाई अमेरिकी व्यापारीलाई भुक्तानी गर्ने अमेरिकी डलर आवश्यक पर्दछ। त्यस्तै नेपालमा कुनै व्यवसाय वा कारोबार गर्ने अमेरिकीलाई नेपाली मुद्रा आवश्यक परेको हुन्छ। यदि यी दुई पक्ष आपसमा भेट भई मुद्रा साटफेर गर्ने सम्झौता गर्दछन् भने त्यसलाई Currency Swap भनिन्छ।

### ३. लगानी विविधिकरण (Portfolio)

दुई वा दुई भन्दा बढी क्षेत्रमा लगानी गर्नुलाई Portfolio भनिन्छ। Portfolio का उद्देश्य जोखिमलाई घटाई प्रतिफलमा वृद्धि गर्ने हो। एउटै क्षेत्रमा लगानी गर्दा उक्त क्षेत्र डुबेमा लगानी कर्ताको सम्पूर्ण रकम डुब्न सक्छ। तर आफूसँग भएको रकम एकभन्दा बढी क्षेत्रमा लगानी गर्दा एक क्षेत्रमा डुबे पनि अर्को क्षेत्रमा सुरक्षित रहन्छ।

## उधारो जोखिम व्यवस्थापन [Credit Risk Management (CRM)]

### उधारो जोखिम व्यवस्थापनको अर्थ

#### (Meaning of Credit Risk Management)

कुनै पनि संगठन तथा व्यक्तिले तोकिएको समयमा ब्याज अथवा किस्ता अथवा ऋण अथवा कबुल गरिएको रकम तिर्न नसक्दा उत्पन्न हुने जोखिमलाई उधारो जोखिम (Credit Risk) भनिन्छ। अथवा उधारो जोखिम भन्नाले ऋणीले साहुलाई प्रतिबद्धता गरे बमोजिमको ऋण

तथा ब्याज अथवा उधारो रकम तोकिएको समयभित्र भुक्तानी गर्न नसक्दा साहु पक्षलाई पर्न जाने जोखिम भन्ने बुझिन्छ । यसरी संगठनमा ऋणीले तोकिएको समयमा सावा र ब्याज तथा उधारोमा खरिद गरेको सामानको भुक्तानी समयमा नगर्ने तथा भुक्तानी गर्दै नगर्ने कारण गर्दा उत्पन्न हुने जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्नुलाई उधारो जोखिम व्यवस्थापन भनिन्छ । उधारो जोखिम निम्न कारणले गर्दा उत्पन्न हुन्छ :

- उपभोक्ताले बैंकबाट लिएको ऋण तथा ब्याज तोकिएको समयभित्र भुक्तानी गर्न नसक्नु,
- ऋण पत्र जारी गर्ने कम्पनीले विभिन्न ऋणपत्रमा तोकिएको समयमा सावा र ब्याज भुक्तानी गर्न नसक्नु,
- उपभोक्ताले तोकिएको समयमा उधारो रकम भुक्तानी गर्न नसक्नु,
- आर्थिक अवस्था नाजुक भएको कम्पनीले आफ्नो कर्मचारी तथा कामदारको तलव तथा ज्याला समयमा भुक्तानी गर्न नसक्नु,
- टट पल्टिन लागेको बैंकले विभिन्न व्यक्तिहरूले बचत गरेको रकम फिर्ता गर्न नसक्नु,
- टट पल्टिन लागेको बीमा कम्पनीले बीमा पोलिसीको दायित्व अर्थात बीमाको रकम भुक्तानी गर्न नसक्नु आदि ।

माथि उल्लेखित विविध प्रकारका जोखिमहरूलाई न्यूनीकरण गर्नका लागि ऋण प्रवाह गर्ने संगठनले ऋण प्राप्त गर्ने व्यक्ति तथा संगठनको उधारो अवस्थाको अध्ययन गर्ने, आवश्यक परे विभिन्न धितोको माग गर्ने, तेश्रो पक्षलाई जमानी बसाल्ने, बीमा गर्ने साथै जोखिम धेरै हुने क्षेत्रमा ब्याजदर लागू गरी यस्तो जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ ।

### उधारो जोखिमको प्रकारहरू (Types Credit Risk)

सामान्यतया उधारो जोखिम निम्न तीन प्रकारका छन् :

#### १. पूर्वनिर्धारित उधारो जोखिम (Credit default risk)

ऋणीले तोकिएको समयभित्र ब्याज तथा किस्ता भुक्तानी गर्न नसकेर अथवा नचाहेर उत्पन्न भएको जोखिमलाई Credit default risk भनिन्छ ।

- |  |
|--|
| <p><b>Types of Credit Risk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credit default risk</li> <li>• Concentration risk</li> <li>• Country risk</li> </ul> |
|--|

सामान्यतया ऋणीले ऋणको सावा ब्याज भुक्तानी गर्नु पर्ने समय व्यतित भएको मितिले ९० दिनसम्म रकम तिर्दैन भने यस्तो कारणले गर्दा हुने जोखिमलाई

पूर्वनिर्धारित जोखिम भनिन्छ । यस्तो जोखिमले उधारोमा आधारित सम्पूर्ण कारोबारहरू जस्तो ऋण (Loans), व्युत्पत्तिहरू वा प्रतिभूतिहरू (Derivatives or securities) को कारोबारलाई असर पारेको हुन्छ ।

#### २. एकाग्रता जोखिम (Concentration risk)

संगठनको मुख्य सञ्चालन क्षेत्रमा हुने जोखिमलाई एकाग्रता जोखिम (Concentration risk) भनिन्छ । जोखिम कुनै एउटै कम्पनीमा मात्र हुन सक्छ अथवा समग्र उद्योगमा पनि हुन सक्छ । अर्थात संगठनको मुख्य कारोबारमा हुने कुनै एउटा वा विभिन्न किसिमको सम्भावित नोक्सानी हुने चुनौतिलाई एकाग्रता जोखिम (Concentration risk) भनिन्छ ।

#### ३. देश जोखिम (Country risk)

राजनैतिक अस्थिरता र समग्र अर्थतन्त्रको बिग्रदो अवस्थाले बाह्य देशहरूलाई भुक्तानी गर्न नसक्ने र देशभित्र विदेशी मुद्राको संचित हुनुलाई Country Risk भनिन्छ । अर्थात एउटा स्वतन्त्र अधिराज्यमा उक्त देशले विदेशीको भुक्तानी अथवा आफ्नो दायित्वहरू भुक्तानी गर्न असमर्थ हुन्छ भने त्यस्तो जोखिमलाई देश जोखिम भनिन्छ । देश जोखिम मुख्यतया कुनै पनि देशको अर्थतन्त्रको वृहत अर्थशास्त्रसँग र देशको राजनीतिक स्थायित्वसँग सम्बन्धित हुन्छ । कुनै पनि देशका चुनावी कालमा आकस्मिक रूपमा अस्थिरता आएका यस्तो जोखिम उच्च हुन्छ ।

### उधारो जोखिमका लागि प्रतिभूतिकरण (Securitization for Credit Risk)

प्रतिस्पर्धीहरूले उधारोमा सामान विक्री गर्ने हुँदा कुनै पनि संगठन पनि उधारोमा विक्री गर्न बाध्य हुन्छ तर उधारोमा विक्री गर्दा तथा ऋण प्रवाह गर्दा ऋणी असक्षम भई अथवा नचाहेर तोकिएको समयभित्र किस्ता ब्याज अथवा कबुल गरेको रकम प्राप्त नहुँदा संगठनको वित्तिय अवस्थामा नकारात्मक असर पर्दछ । जसबाट बचको लागि संगठनले विविध उपायहरू अपनाउनु पर्दछ ।

१. ऋण प्रवाह गर्ने संगठनले ऋणीको उधारो साख अथवा भुक्तानी गर्ने क्षमताको जाँच गर्ने
२. आवश्यकताअनुसार बीमा दाबी गर्ने ।
३. तेश्रो पक्षलाई जमानी राख्ने ।
४. धेरै जोखिम भएको ठाउँमा धेरै ब्याजदर लागू गर्ने जसबाट ऋणीले छिट्टै ऋण फिर्ता गर्न सकोस् ।

५. आवश्यक स्रोत साधन र विभिन्न कार्यक्रमहरू लागू गरी यस्तो प्रकारको जोखिमको विश्लेषण र व्यवस्था गरिन्छ। केही कम्पनीहरूले ऋणीको वित्तीय अवस्था अध्ययन र मूल्यांकन गर्नका लागि संगठनभित्रै Credit Risk Department को स्थापना गरेको हुन्छ। Credit Risk Department को कार्य त्यस्ता Risk को मूल्यांकन गर्ने, तिनीहरूलाई घटाउने, हटाउने र तेश्रो पक्षलाई हस्तान्तरण गर्ने हुन्छ।

### उधारो व्युत्पत्तिहरू (Credit Derivatives)

कुनै सम्पत्तिमा भएको Credit Risk लाई अर्को व्यक्ति वा पार्टीमा हस्तान्तरण गर्ने वित्तीय उपकरणलाई Credit Derivative भनिन्छ। यो एक प्रकारको वित्तीय सम्पत्ति हो जसले सम्भावित नोक्सानीलाई अर्को पक्षमा हस्तान्तरण गर्दछ। अर्थात् यसले ऋणीले रकम तिर्न नसकेको कारणले गर्दा उत्पन्न हुने जोखिमलाई साहुहरूबाट तेश्रो पक्षमा हस्तान्तरण गर्दछ। यसलाई सामान्यतया रूपमा दुई भागमा विभाजन गरिन्छ:

#### १. Unfunded Credit Derivative

दुई पक्षबीच गरिएको सम्झौता जसमा एक पक्षले अर्को पक्षलाई सम्झौता बमोजिम भुक्तानी गर्दछ। अर्थात् यस प्रकारको उधारो व्युत्पत्तिमा उधारो जोखिमको सुरक्षा विक्रेताले कुनै पनि रकम पहिले नै भुक्तानी नगरी कुनै नोक्सानी भएमा भुक्तानी गर्ने गरी दुई पक्षको बीचमा सम्झौता गरिएको हुन्छ। An unfunded credit derivative is one where credit protection is bought and sold between bilateral counterparties without the protection seller having to put up money upfront or at any given time during the life of the deal unless an event of default occurs.

#### २. Funded Credit Derivative

यस उपकरणले कम्पनीको कुनै उधारोको जोखिमबाट सुरक्षित हुनको लागि उधारो जोखिम बापत सुरुमा गरिएको भुक्तानीको आधारमा सुरक्षा प्रदान गर्दछ।

उधारो व्युत्पत्तिहरू सामान्यतया निम्न प्रकारका हुन्छन्:

- Credit Default Swap
- Total Return Swap
- Portfolip Swap
- Constant maturity credit default swap (CMCDS)
- Portfolio Credit Default Swap
- Secured Loan Credit Default Swap
- Credit-linked note (CLN)

- Synthetic collateralized debt obligation (CDO)
- Constant Proportion Debt Obligation (CPDO)

### उधारो जोखिमका व्यवस्थापनको विधिहरू

#### (Methods for Credit Risk Management)

संगठनले उधारो जोखिम व्यवस्थापन सामान्यतया निम्न तरिकाले गर्न सक्दछ:

#### १) जोखिममा आधारित मूल्य निर्धारण विधि (Risk based pricing method)

ऋणदाताहरूले असक्षम ऋणलाई बढी ब्याजदर लागू गर्ने विधिलाई जोखिममा आधारित (Risk based) मूल्य निर्धारण विधि भनिन्छ। The lenders usually charge a higher rate of interest to borrowers who are defaulters which is known as risk-based pricing method. यसमा ऋणदाताले ऋणीको ऋण लिनुको उद्देश्य, Credit rating/ Loan to value ratio आदिको अध्ययन गर्दछ।

#### २) सम्झौता पत्र (Covenants)

ऋणदाताले आफ्नो रकम सुरक्षित राख्नको लागि विविध शर्त सम्झौता उल्लेख गरी तयार पारिएको पत्रलाई सम्झौता पत्र भनिन्छ। जसभित्र निम्न शर्तहरू समावेश हुन्छन्

- आवधिक रूपमा ऋणीले आफ्नो वित्तीय विवरण ऋणदातालाई उपलब्ध गराउने
- आफ्नो ऋण तथा उधारो रकम भुक्तानी नभएसम्म ऋणीले लाभांश वितरण गर्न नपाउने, Shares repurchase गर्न नपाउने तथा अन्य वित्तीय अवस्थामा नकारात्मक असर पार्ने कार्यहरू गर्न नपाउने।
- विशेष परिस्थितिमा ऋणदाताले माग गरेको बखत सम्पूर्ण रकम भुक्तानी गर्ने। विशेष परिस्थिति भन्नाले ऋणदाताको Debt to equity ratio / Interest coverage Ratio मा परिवर्तन हुने भन्ने बुझिन्छ।

#### Methods for credit risk management

- Risk based Pricing Method
- Covenants
- Credit Insurance
- Tightening

### ३. उधारो बीमा (Credit Insurance)

ऋणदाताले Credit Insurance खरिद गरेर उधारो जोखिमलाई नियन्त्रण गर्न सकिन्छ। उधारो बीमा त्यस प्रकारको बीमा हो जसमा ऋणीले एक वा एकभन्दा बढी तिरन बाँकी रहेको ऋण असामयिक मृत्यु, स्थायी रूपले अंगभंग, बेरोजगारी आदिको कारणले तिरन नसकेको अवस्थामा बीमा कम्पनीले ऋण तिरने व्यवस्था गरिएको हुन्छ।

### ४. कडाई गरेर (Tightening)

ऋण प्रवाह गर्दा ऋणदाताले उधारोको विभिन्न शर्तहरू जस्तै उधारोको प्राप्त गर्ने समय, उधारो भुक्तानी गर्नु पर्ने मिति आदिलाई कडाई गरी उधारो जोखिमलाई नियन्त्रण गर्न सकिन्छ।

## सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन (Operational Risk Management (ORM))

### सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनको अर्थ (Meaning of Operational Risk Management)

संगठनको उद्देश्य हासिल गर्न संगठनका नियमित कार्य सञ्चालन गर्ने क्रममा कार्यप्रक्रिया, कार्यविधि, अपर्याप्त आवश्यक सामग्री, आन्तरिक सञ्चालन प्रणाली, विधि मानवीय तत्त्व तथा अन्य बाह्य वातावरणबाट उत्पन्न हुने जोखिम तथा घाट्यहरूलाई हटाउने, घटाउने तथा नियन्त्रण गर्नका लागि जोखिमको पहिचान गर्ने तिनीहरूको मूल्यांकन गर्ने, विभिन्न विकल्प सम्बन्धी निर्णय गर्ने र तिनीहरूको कार्यान्वयन गर्नुलाई Operational Risk Management भनिन्छ।

सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन गर्नका लागि समान्यतया लागतभन्दा प्रतिफल धेरै भएमा मात्र जोखिमलाई स्वीकार गर्ने, अनावश्यक जोखिम नलिने, योजनाबद्ध तरिकाबाट जोखिमको अनुमान तथा व्यवस्थापन गर्ने, सही समयमा उपर्युक्त निर्णय लिने जस्ता तत्त्वहरूलाई ध्यान दिनुपर्छ।

सञ्चालन जोखिम सामान्यतया निम्न कारणले गर्दा उत्पन्न हुन्छ :

#### क) कामदारहरूको गल्ती (Employee errors)

कामदारहरूले छलकपट गर्नु, रोजगारी सम्बन्धी कानूनलाई तोड्नु, अनाधिकृत गतिविधि सञ्चालन गर्नु, मुख्य आवश्यक पर्ने जनशक्तिको अभाव हुनु, कामदारहरूमा अपर्याप्त तालिम हुनु र कामदारहरूको अपर्याप्त अनुगमन हुनु आदिको कारणले गर्दा संगठनलाई जोखिम उत्पन्न हुन जान्छ।

#### ख) प्रक्रियागत त्रुटि (Process error)

भुक्तानी प्रक्रिया असफल हुनु, उद्देश्य अनुसारको कागजपत्र राखेको नमिल्नु, मूल्यांकन तथा मूल्य निर्धारण मोडेल त्रुटिपूर्ण हुनु, परियोजना व्यवस्थापन असफल हुनु, आन्तरिक तथा बाह्य प्रतिवेदन गलत हुनु आदिका कारणले गर्दा संगठनलाई जोखिम उत्पन्न हुन जान्छ।

#### ग) प्रणालीको असफलता (Systems failures)

संगठनको सम्पूर्ण प्रणाली विकास तथा लागू गर्ने क्रममा असफल हुनु, संगठनको सम्पूर्ण प्रणाली असफल हुनु, अपर्याप्त साधन स्रोत भएको कारणले जोखिम उत्पन्न हुनु।

#### घ) बाह्य कारणहरू (External events)

बाह्य अपराध, संगठन आफूले गर्ने काम बाहिरी संगठनलाई दिएको कारणले गर्दा हुने जोखिम, बाहिरी संगठनले गर्ने काम संगठन आफैले गर्दा हुने जोखिम, अन्य प्राकृतिक जोखिम तथा विपदको कारणले उत्पन्न हुने जोखिम, नियमनकारी निकायको कारण उत्पन्न हुने जोखिम, राजनैतिक जोखिम, प्रतिस्पर्धाको कारणले उत्पन्न हुने जोखिम आदि।

#### Examples of Operational Risk

One area that may involve operational risk is the maintenance of necessary systems and equipment. If two maintenance activities are required, but it is determined only one can be afforded at the time, making the choice to perform one over the other alters the operational risk depending on which system is left in disrepair. If a system fails, the negative impact is associated directly with the operational risk.

Other areas that qualify as operational risk tend to involve the human element within the organization. If a sales-oriented business chooses to maintain a subpar sales staff, due to its lower salary costs or any other factor, this is considered an operational risk.

The same can be said for failing to properly staff to avoid certain risks. In manufacturing, choosing not to have a qualified mechanic on staff, and having to rely on third parties for that work, can be classified as an operational risk. Not only does this impact a system's operation, it also involves additional time delays as it relates to the third party.

## सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनको महत्त्व (Importance of Operating Risk Management)

कुनै पनि संगठनमा सञ्चालन गर्ने क्रममा विभिन्न किसिमको जोखिम उत्पन्न हुन्छ। उक्त जोखिम व्यवस्थापन गरेमा मात्र संगठनले सम्भावित हानि नोक्सानी, दायित्वहरू तथा संगठनको ब्राण्ड प्रतिको नकारात्मक पहिचानबाट बच्न सक्दछ। जुन संगठनले समयमा सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन गर्दैन उक्त संगठनले समयमा विभिन्न किसिमको जोखिम व्यवस्थापन गर्न नसकेको कारणले बन्द गर्न बाध्य हुन्छन् भने अर्कोतर्फ समयमा सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन गर्ने संगठनले आफ्नो दैनिक क्रियाकलाप नियमित रूपमा विना कुनै अवरोध सञ्चालन गर्न सक्दछ।

संगठनले जोखिमबाट कुनै हानि नोक्सानी हुने समयसम्म नपखेर भविष्यमा आउन सक्ने जोखिमबाट हुने हानि नोक्सानीको वर्तमानमा सोचेर उक्त हानि नोक्सानीलाई कम गर्नका लागि विभिन्न किसिमका उपायहरू अपनाउनु पर्दछ। त्यसकारण सञ्चालन जोखिमको महत्त्व निम्नानुसार रहेको छ:

- क) सञ्चालन खर्चलाई घटाउन (Reduction of operational losses)
- ख) लेखापरीक्षण लागतलाई घटाउन (Lower auditing cost)
- ग) गैर कानुनी कार्यप्रति पूर्व सावधान (Early detection of unlawful activities)
- घ) भविष्यमा हुने सम्भावित जोखिमलाई घटाउन (Reduces exposure to future risk)

## सञ्चालन जोखिमको मापन (Measurement of Operating Risk)

ORM को संख्यात्मक मापनलाई सञ्चालन जोखिमको मापन भनिन्छ। सामान्यतया सञ्चालन जोखिमको मापन गर्ने क्रममा निम्न कुराहरूको विश्लेषण गरिन्छ:

- क) वार्षिक नोक्सानीको अनुमान (Estimation of annual losses)
- ख) सञ्चालन असफलताको सम्भावना (Probability of operation failure)
- ग) एकीकृत व्यवस्थापन सूचना प्रणालीको प्रतिवेदन (Integrated MIS reporting)
- घ) जोखिम रणनीति (Risk strategy)
- ङ) आन्तरिक जोखिम नियन्त्रण (Risk internal control)
- च) नीति र कार्यक्रमहरू (Policies and procedures)

छ) व्यवस्थापन र नियन्त्रण प्रणालीमा सुधार (Improvement in management and control system)

ज) भूमिका र उत्तरदायित्व (Role and responsibility)

झ) जोखिम वर्गीकरण (Risk categorization)

ञ) लागत मुनाफा विश्लेषण (Cost benefit analysis)

ट) नोक्सानीको तथ्यांक संकलन (Loss data collection)

यसरी संगठनले उक्त कुराहरू मापन गरी सकेपछि सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनको उपयुक्त रणनीति तयार गरी लागू गरिन्छ। यसरी सञ्चालन जोखिम मापन गरेर सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनको रणनीति बनाई लागू गर्दा उक्त रणनीति प्रभावकारी हुन्छ र सञ्चालन जोखिमबाट हुने हानि नोक्सानीको असर संगठनलाई अत्यन्त कम हुन जान्छ। त्यसकारण संगठनले सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनको रणनीति बनाउनु पूर्व सञ्चालन जोखिम अनिवार्य रूपले मापन गर्नुपर्दछ।

## सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनको चरणहरू

### (Stages of Operating Risk Management)

#### Step 1

कार्य तथा उद्देश्यको व्याख्या (Define mission or task)

सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन गर्नका लागि संगठनको लक्ष्य तथा उक्त लक्ष्य प्राप्तिका लागि गर्नुपर्ने कार्यको जानकारी प्राप्त हुनुपर्दछ। यसका लागि संगठनले वर्तमान कार्य तथा योजनाहरूको पुर्नविचार गर्ने, मुख्य कार्यहरूको List Chart तथा Drawing हरू तयार गर्ने गरिन्छ र ठूला कार्यहरूलाई ससाना भागमा विभाजन गरिन्छ।

#### Step 2

जोखिम तथा खतराको पहिचान (Identify the hazards)

जोखिम व्यवस्थापनका लागि संगठनभित्र तथा बाहिर उत्पन्न हुने खतरा, संकटको पहिचान गर्नुपर्दछ। भविष्यमा हटाउन सक्ने नराम्रा घटना तथा असफलताको बारेमा पूर्व जानकारी भएमा जोखिमलाई हटाउन सकिन्छ। यसका लागि कार्यलाई विभिन्न भागमा विभाजन गरी अध्ययन गरिन्छ। जस्तै Equipment सम्बन्धी, Environment सम्बन्धी, Personnel कर्मचारी सम्बन्धी इत्यादि।

### Step 3

#### जोखिमको मूल्यांकन (Assess the risk)

विविध कारणले उत्पन्न हुने जोखिमबाट संगठनको आर्थिक, भौतिक, मानवीय तथा व्यक्तिगत पार्ने प्रभावको मूल्यांकन गर्नुपर्दछ। कुनै जोखिमले संगठनमा ठूलो घाट सृजना गर्दछन् भने कुनैले सामान्य ठूलो घाट बनाउने जोखिमलाई तत्काल व्यवस्थापन गर्नुपर्दछ भने सामान्य घाट बनाउने जोखिमलाई कम प्राथमिकता दिनुपर्दछ।

### Step 4

#### विकल्पहरूको पहिचान (Identify the option)

जोखिम व्यवस्थापन गर्ने धेरै विकल्पहरू को पहिचान गर्नुपर्छ। किनभने सबै विकल्पहरू लागत लाभको दृष्टिकोणबाट उपर्युक्त हुँदैनन्। संगठनको लक्ष्यमा पार्ने प्रभाव, इकाइहरूको उद्देश्यलाई आधार मानेर विकल्पहरूको पहिचान गर्नुपर्छ।

### Step 5

#### जोखिम र प्रतिफलको तुलना गर्ने (Evaluate risk vs gain)

संगठनले सञ्चालन गर्ने प्रत्येक इकाइ अन्तर्गतका प्रत्येक कार्यहरूमा भएको अथवा हुन सक्ने जोखिम हुने प्रतिफलको अनुमान गर्न यदि अनुमानित जोखिम भन्दा अनुमानित प्रतिफल धेरै भएमा त्यस्ता विकल्पहरूको छनोट गरिन्छ भने प्रतिफल कम हुने विकल्प तथा कार्यहरूलाई अस्वीकार गरिन्छ।

### Step 6

#### निर्णयको कार्यान्वयन गर्ने (Execute the decision)

उपर्युक्त प्रतिफल दिने विकल्पहरूको कार्यान्वयन गरी संगठनको मूल्य तथा ख्यातिमा वृद्धि गर्नुपर्दछ। विकल्पहरू कार्यान्वयन गर्दा विभिन्न स्रोत साधनहरूको परिवर्तन गर्ने आवश्यकताअनुसार तिनीहरूमा वृद्धि गर्दै लैजाने र तिनीहरूको मूल्यांकन गर्ने कार्य गर्नुपर्दछ।

### Step 7

#### परिस्थितिको अनुमान गर्ने (Monitor the situation)

उपर्युक्त विकल्पको कार्यान्वयन पछि कार्य सुरु देखि अन्त्यसम्म उक्त कार्यको पुर्नमूल्यांकन तथा पुर्नविचार गर्नुपर्दछ। यसबाट जोखिमलाई नियन्त्रण गर्न सके नसकेको अथवा कम जोखिममा उच्चतम प्रतिफल प्राप्त गर्न सके नसकेको परिवर्तित वातावरणबाट उत्पन्न हुने जोखिमलाई नियन्त्रण गर्न सके नसकेको जानकारी प्राप्त हुन्छ।

Keep in mind that "Risk management is a continuous process"

## रणनीतिक जोखिम व्यवस्थापन [Strategic Risk Management (SRM)]

### रणनीतिक जोखिम व्यवस्थापनको अर्थ

#### (Meaning of Strategic Risk Management)

रणनीतिक जोखिम व्यवस्थापन भन्नाले संगठनको व्यवसायिक रणनीति, रणनीतिक उद्देश्यहरू, र रणनीतिक कार्यन्वयन गर्ने क्रममा प्रभाव पार्ने सम्पूर्ण जोखिमहरूको पहिचान गर्ने र मापन गर्ने प्रक्रिया हो। Strategic risk management is the process of identifying, quantifying, and mitigating any risk that affects or is inherent in a company's business strategy, strategic objectives, and strategy execution. संगठनको रणनीतिक उद्देश्य (Creating and protecting shareholder and stakeholders value) प्राप्त गर्ने क्षमतामा कमि ल्याउने संगठनभित्र तथा बाह्य घटना परिदृश्य, जोखिम तथा अनिश्चितताको पहिचान, मूल्यांकन तथा व्यवस्थापन गर्ने प्रक्रियालाई Strategic Risk management को प्राथमिक तथा आधारभूत भाग तथा तत्त्व मानिन्छ। अथवा ERM मा SRM अति आवश्यक तत्त्व हो। Strategic risk management जसले ERM लाई सहयोग गर्दछ, निम्न सिद्धान्तमा आधारित छ:

- संस्थाको रणनीतिक उद्देश्य प्राप्त गर्नमा असर गर्ने आन्तरिक तथा बाह्य घटना परिदृश्य अनिश्चितताको पहिचान मूल्यांकन तथा व्यवस्थापन गर्ने प्रकृया हो।
- यसले Shareholder तथा Stakeholder को ख्याति संरक्षण तथा वृद्धिसँग सम्बन्ध राख्दछ।
- SRM सञ्चालक समिति व्यवस्थापन तथा अन्य महत्त्वपूर्ण व्यक्तिहरूबाट निर्माण गरिन्छ।
- यसले SRM संगठनको वृहत उद्देश्य प्राप्त गर्नमा असर पार्ने तत्त्व तथा जोखिम प्रति बढी केन्द्रित हुन्छ।
- रणनीतिको निर्माण लागू तथा कार्यान्वयन तथा जोखिम व्यवस्थापनका लागि निरन्तर स्थाई रूपमा चलिरहने प्रकृया हो।

यसरी संगठनको समग्र जोखिम व्यवस्थापन गर्नको रणनीतिक जोखिम व्यवस्थापनले महत्त्वपूर्ण भूमिका खेलेको हुन्छ। रणनीतिक जोखिम व्यवस्थापनमा सामान्यतया निम्न कुराहरू समावेश गरिएको हुन्छ:

- क) ग्राहकहरूको माग र प्राथमिकतामा परिवर्तनबाट हुने जोखिमको व्यवस्थापन,
- ख) सरकारको नियम कानूनमा भएको परिवर्तनबाट हुने जोखिमको व्यवस्थापन,

- ग) प्रतिस्पर्धाको कारणले गर्दा हुने जोखिमको व्यवस्थापन,
- घ) प्रविधिमा आएको परिवर्तनको कारणले गर्दा हुने जोखिमको व्यवस्थापन,
- ङ) संगठनको माधिल्लो तहको व्यवस्थापनमा भएको परिवर्तनको कारणले गर्दा हुने जोखिमको व्यवस्थापन,
- च) संगठनको सरोकारवालाहरू को दवावको कारणले गर्दा हुने जोखिमको व्यवस्थापन,
- छ) संगठनहरू मर्जर हुँदा उत्पन्न हुने जोखिमको व्यवस्थापन आदि।

### रणनीतिक योजनाको अर्थ (Meaning of Strategic planning)

रणनीतिक योजना भन्नाले भविष्यमा इच्छाएको योजनाको परिकल्पना गर्ने, भिजनलाई वृहत् रूपमा लक्ष्य तथा उद्देश्यहरूको व्युत्पत्ति गर्ने र उक्त लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू प्राप्त गर्नका लागि आवश्यक क्रियाकलापहरूको क्रमबद्ध प्रक्रियालाई संगठनको रणनीतिक योजना भनिन्छ।

A systematic process of envisioning a desired future, and translating this vision into broadly defined goals or objectives and a sequence of steps to achieve them. यो संगठनको दीर्घकालिन योजना हो भन्दा फरक ढंगले निर्धारण गरिन्छ। भविष्यमा आशा गरिएको उपलब्धीको आधारमा वर्तमानमा भएको कमि कमजोरीहरूलाई हटाउदै रणनीतिक योजना प्रक्रियागत ढंगले निर्माण गरिन्छ।

अर्थात् रणनीतिक योजना दीर्घकाल (१ वर्ष भन्दा बढी) मा संगठन कहाँ पुग्न चाहन्छ, सो को लागि के कस्ता क्रियाकलापहरू सम्पन्न गर्नुपर्दछ, उक्त क्रियाकलापहरू कुन कुन व्यक्तिहरूले सम्पन्न गर्नुपर्दछ, र कसरी चाहेको उपलब्धि हासिल गर्ने भन्ने सम्बन्धमा बनाइएको नक्सा (Road map) हो। यो सम्पूर्ण संगठनसँग सम्बन्धित रहन्छ। संगठनको प्रकृति, नेतृत्व, संस्कृति, जटिलता वातावरण, आकार आदिको आधारमा तयार पारिन्छ।

### रणनीतिक योजनाको फाइदाहरू (Benefits of Strategic Plan)

रणनीतिक योजनाका निम्न फाइदाहरू छन् :

- क) रणनीतिक योजनामा, संगठनको उद्देश्य तथा लक्ष्यको स्पष्ट पहिचान गरिएको हुन्छ साथै उक्त लक्ष्य प्राप्त गर्न लाग्ने समय र संगठनको क्षमता, आवश्यक स्रोत साधनको बारेमा व्याख्या गरिएको हुँदा जोखिम प्रति सजग रहन्छ।
- ख) संगठनको सम्पूर्ण पक्षलाई दोहोरो सन्चारको व्यवस्था गरिने हुँदा कुनै घटनाको बारेमा वकालत जानकारी प्राप्त हुन्छ।

- ग) स्वामित्वलाई आधार मानेर योजना निर्माण गरिने हुँदा Shareholder को सम्पत्ति वृद्धि हुन्छ।
- घ) महत्त्वपूर्ण तथा प्राथमिकतामा आधारित रहेर प्रभावकारी तरिकाबाट स्रोत साधनको प्रयोग गरिन्छ जसबाट स्रोत साधनको दुरुपयोग हुने सम्भावना रहदैन।
- ङ) सहभागितामा आधारित रहेर योजना निर्माण गरिने हुँदा सबै कर्मचारीबाट सहयोग प्राप्त हुन्छ।
- च) योजना कार्यान्वयनमा अनुगमन मूल्यांकन विधिको स्थापना गरिएको हुन्छ।

यसरी रणनीतिक योजना संगठनको वृहत योजना हो जसमा संगठनले के गरिरहेको छ, संगठन भविष्यमा कहाँ जान चाहन्छ भन्ने तस्वीर देखाउँदछ। साथै संगठनले वास्तवमा के प्राप्त गर्न चाहन्छ र कसरी प्राप्त गर्न चाहन्छ भन्ने देखाउने Roadmap नै strategic plan हो। यस भित्र निम्न प्रश्नहरू समावेश गरी बनाइएको हुन्छ :

- क) हामी को हौं?
- ख) हाम्रो क्षमता कस्तो क्षमता छ ?
- ग) हामीहरूले कस्तो समस्याको सामना गरिरहेका छौं ?
- घ) हामीले अन्य संगठनहरूको भन्दा के फरक गराउन चाहन्छौं ?
- ङ) हामीले कस्तो महत्त्वपूर्ण चुनौतिहरूको प्रतिक्रिया दिनुपर्दछ ?
- च) हामीले साधन स्रोतहरू कहाँ कहाँ बाँडफाँड गर्नुपर्दछ ?
- छ) हाम्रो तत्कालीन उद्देश्य के हुनुपर्दछ ?
- ज) हामीले के र कहिले गर्दछौं ?

### जोखिम व्यवस्थापनमा रणनीतिक दृष्टि

#### (Strategic out look to Risk Management)

विश्वव्यापी आर्थिक मन्दी तथा वित्तीय दुर्घटनाका साथै केही दूला संगठनहरू टट पल्टीय पछि ढिलै भएपनि तथा सञ्चालक तथा व्यापकहरूले वृहत अनिश्चित वातावरणबाट उत्पन्न हुने जोखिमबाट बच्नको लागि तिनीहरूको पहिचान र व्यवस्थापनका लागि रणनीतिक आवश्यकता महशुस गरियो र व्यवस्थापक तथा सञ्चालकहरूले रणनीतिलाई संस्थागत जोखिम व्यवस्थापनका माध्यम बनाइयो संस्थागत जोखिम व्यवस्थापन संगठनको वृहत रणनीति निर्माणसँग सम्बन्धित जसमा सञ्चालक, निर्देशन तथा अन्य महत्त्वपूर्ण व्यक्तिहरूको समावेश रहन्छ। जसभित्र रणनीतिको निर्माण, सञ्चालन, प्रतिवेदन तथा सूचना प्रवाह र

पृष्ठपोषण समावेश हुन्छन्। संगठनको आन्तरिक तथा बाह्य घटना तथा परिदृश्यले संगठनको रणनीतिक उद्देश्य प्राप्त गर्ने क्षमता घटाउनुलाई Strategic Risk भनिन्छ। Strategic risk management लाई Enterprise risk management को छुट्टै भाग नमानी यसैको अभिन्न तथा महत्वपूर्ण भागको रूपमा हेरिएको छ।

Shareholder को बढ्दो अपेक्षा, सरकारको बढी नियमनकारी भूमिका, Rating agency को उद्देश्य तथा Stakeholder हरूको भूमिकाले रणनीतिक जोखिम व्यवस्थापनको महत्त्वलाई बढाएको छ। यसरी संगठनको समग्र जोखिम व्यवस्थापन गर्नको रणनीतिक जोखिम व्यवस्थापनले महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको हुन्छ।

### मर्जर र अधिग्रहण (Mergers and acquisitions)

मर्जर (Merger) भन्नाले दुई वा दुई भन्दा बढी व्यवसायिक संगठनहरू एकिकरण भई एउटै नामबाट सञ्चालन हुने प्रक्रियालाई जनाउँदछ भने अधिग्रहण (Acquisitions) भन्नाले एउटा संगठनले एउटा संगठनको स्वामित्व अर्को कम्पनीलाई हस्तारण गर्नुलाई जनाउँदछ। यो सामान्यतया बजार हिस्सा बढाउन, संगठनको आकार बढाउन, भौगोलिक क्षेत्र विस्तार गर्न, बस्तु तथा सेवाहरू विविधिकरण गर्न (Diversifying product and services), बजारको शक्ति बढाउन (Gaining market power), वृहत्तर उत्पादन गरेर उत्पादन लागत घटाउने (Enjoying benefits of economies of scale) उद्देश्यले गरिन्छ। मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) बाट धेरै फाइदा हुने भएता पनि यसका केहि जोखिमहरू पनि रहेका छन्।

खरिद तथा अधिग्रहण संस्थागत रणनीतिको महत्वपूर्ण पक्ष हो जसले संगठनको विकास, विस्तार तथा वृद्धिमा सहयोग पुऱ्याउँदछ। मर्जर र प्राप्ति (Merger and Acquisitions) बाट संस्थालाई नयाँ वस्तु, प्रविधि, दक्ष जनशक्ति, Brand नया बजार इत्यादि प्राप्त हुन्छ। तर दुई संगठन मिलेर नयाँ एक संगठन बनेपछि दुई संगठनका कर्मचारीहरू नैतिकता तथा व्यवस्थापन चुनौति सृजना हुन्छ।

### मर्जर र अधिग्रहणमा जोखिमको व्यवस्थापन (Managing Risk in Mergers and Acquisitions)

मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) मा विभिन्न किसिमका जोखिमहरू उत्पन्न हुन्छन्। यस्ता जोखिमहरूले मर्जर र अधिग्रहणलाई असफल बनाउने गर्दछ। त्यसकारण मर्जरमा जाने संगठनहरूले यस्ता जोखिमहरूको पहिचान गरी उक्त

जोखिमहरूलाई समयमा नै व्यवस्थापन गर्नु पर्दछ। सामान्यतया मर्जर र अधिग्रहणमा निम्न कारणले गर्दा जोखिमहरू उत्पन्न हुने गर्दछ।

### १. संस्कृतिमा फरक (Differences in Culture)

मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) असफल हुने एउटा प्रमुख कारण संस्कृतिमा फरक हुनु रहेको छ। संगठनमा काम गर्ने कामदारहरू भनेको संगठनको प्रमुख शक्ति हो। मर्जर हुने संगठनको कामदारहरूको संस्कृति फरक फरक प्रकृतिको हुन सक्ने भएकोले उक्त सबै कामदारहरूलाई एउटै संगठनमा काम गर्दा समस्या हुन सक्दछ। त्यसकारण कामदारहरूको संस्कृतिमा फरक पर्दा मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) असफल हुने जोखिम रहेको हुन्छ।

### २. अपर्याप्त सञ्चार र पारदर्शिताको अभाव (Inefficient communication and lack of transparency)

मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) गर्दा संगठनले अर्को संगठनसँग शर्तहरूको बारेमा स्पष्टसँग सञ्चार गर्नुपर्दछ। अर्थात् मर्जर र प्राप्ति सम्बन्धी शर्तहरूको सञ्चार गर्दा प्रत्येक संगठनको बजार हिस्सा, उपभोक्ता, बस्तु तथा सेवाको बारेमा, कर्मचारीहरूको बारेमा कुनै पनि अस्पष्टता हुनु हुँदैन। कम्पनीहरू मर्ज हुँदा यी सबै कुराहरूको बारेमा अपर्याप्त सञ्चार भएमा वा कम्पनीहरूले आफ्नो यथार्थ विवरणहरूमा पारदर्शिताको अभाव भएमा मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) असफल हुने जोखिम रहेको हुन्छ।

### ३. सम्पत्तिहरूको मूल्यांकन गलत हुनु (Miscalculations in the evaluation of assets)

मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) गर्नु भन्दा पहिले संगठनहरूले आफ्नो संगठनको सम्पत्तिहरूको मूल्यांकनको बारेमा पूर्ण सहमत भएर सम्झौता गर्नु पर्दछ। यसरी संगठनको सम्पत्ति मूल्यांकन गर्ने कार्य सामान्यतया जटिल हुने गर्दछ र संगठनहरूले आफ्नो सम्पत्तिको मूल्यांकन बढाउनका लागि विभिन्न किसिमको हेरफेर गर्न सक्दछन्। यसरी कुनै संगठनको सम्पत्तिहरूको मूल्यांकन गलत तरिकाले भएमा सोको कारणले गर्दा मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) असफल हुने जोखिम रहेको हुन्छ। त्यसकारण मर्जर गर्ने संगठनहरूले सम्पत्तिहरूको मूल्यांकन गलत तरिकाले हुने जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्नको लागि एउटा स्वतन्त्र मूल्यांकनकर्ताको नियुक्ती गर्नु पर्दछ र उक्त स्वतन्त्र मूल्यांकनकर्ताको प्रतिवेदनको आधारमा मर्जरको प्रक्रियालाई अगाडि बढाउनु पर्दछ।

### ४. कामदारहरूको जागिर कटौति (Employee layoff)

मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) को अर्को महत्वपूर्ण चुनौति भनेको संगठनहरूको कामदारहरूको जागिरको कटौति हुनु हो। संगठनहरू मर्ज भई एउटै नामले सञ्चालन हुँदा एउटै प्रकृतिको कामहरू सञ्चालन गर्नुपर्ने भएमा ठूलो मात्रामा कामदारहरूको कटौति गर्नुपर्ने हुन्छ। यस्तो अवस्थामा संगठनमा कार्यरत कर्मचारीहरूले मर्जर र अधिग्रहणको विरोध गरी असफल बनाउने कार्य गर्न सक्दछन्। त्यसकारण मर्जर र अधिग्रहण गर्ने संगठनहरू यसप्रकारको जोखिमको व्यवस्थापन गर्नका लागि बढी भएका कर्मचारीहरूलाई व्यवस्थापन गर्ने योजनाहरूको निर्माण गर्नुपर्दछ।

### ५. कानूनी जोखिम (Legal Risk)

मर्जर र अधिग्रहण (Merger and Acquisitions) को अर्को महत्वपूर्ण चुनौति भनेको कानूनी चुनौति हो। संगठनहरू मर्ज गर्दा विभिन्न किसिमको कानूनी प्रक्रियाहरू पूरा गर्नुपर्ने हुन्छ। यस्तो कानूनी प्रक्रिया पूरा गर्न धेरै समय लाग्नुको साथै खर्च पनि धेरै लाग्न सक्छ।

यसरी मर्जर गर्दा आउन सक्ने कानूनी जोखिमको व्यवस्थापन गर्नका लागि संगठनहरूले मर्जरसँग सम्बन्धित विद्यमान कानूनी प्रवधानहरू राम्रोसँग बुझ्नुपर्दछ।

### परियोजना जोखिम व्यवस्थापन (Project Risk Management)

#### परियोजना जोखिम व्यवस्थापनको अर्थ (Meaning of Project Risk Management)

✓-V-I

आयोजनाको उद्देश्यमा नकारात्मक असर पार्न सक्ने अनिश्चित घटना तथा कारण देखा पर्नुलाई परियोजना जोखिम भनिन्छ। यस्ता जोखिम, अनिश्चिततालाई कम गर्नका लागि प्राविधिक साँप, वैज्ञानिक भूमिका, बौद्धिक क्षमताको आवश्यकता पर्दछ।

आयोजनाको उद्देश्यमा असर पार्ने नकारात्मक घटनाहरू अनिश्चितताहरूको पहिचान तिनीहरूको मूल्यांकन, प्राथमिकता निर्वाचन गर्नुका साथै नियन्त्रण र न्यूनीकरणका लागि आर्थिक स्रोत प्रयोग गरी उच्चतम प्रतिक्रिया प्राप्त गर्नु हो। यसलाई परियोजना जोखिम व्यवस्थापन (Project Risk Management) भनिन्छ।

परियोजना जोखिम व्यवस्थापन (Project Risk Management) भित्र निम्न कार्य गरिन्छ:

- 1) Planning Risk management
- 2) Risk identification

- 3) Performing quantitative risk analysis
- 4) Performing qualitative risk analysis
- 6) Monitoring and controlling risk

### परियोजना जोखिम स्रोतहरू (Sources of Project Risk Management)

परियोजना जोखिमको स्रोतहरू निम्नानुसार छन्:

#### क) लक्षित वर्गको जानकारी नहुनु (Unknown Stakeholder)

आयोजनाको कार्य आयोजनाको उद्देश्य, उत्पादित वस्तु तथा सेवाले असर पार्ने वर्गको पहिचान नभएमा, तिनीहरूलाई योजना निर्माणमा चरणमा समावेश गर्न नसकेमा त्यस्ता पक्षहरूबाट योजना कार्यान्वयन गर्दा असहयोग, दबाव, हडताल तथा बन्द जस्ता गतिविधि सृजना हुन सक्छन्।

#### ख) अदक्ष कामदार तथा कर्मचारी (Inappropriate Staffing)

आयोजनाको सफलता कामदार, कर्मचारी तथा Project Manager मा भर पर्दछ। तर कर्मचारीमा सीप, क्षमता, अध्ययन, सिकाइ, संस्कृतिको कमी भएमा आयोजनाको उद्देश्य प्राप्तमा चुनौति खडा हुन्छ।

#### ग) प्राकृतिक विपदका घटना (Disatrous Events)

संगठनभन्दा बाहिरका घटना जो नियन्त्रण भन्दा बाहिर हुन्छन् जस्तै प्राकृतिक विपद, दुर्घटना प्रतिस्पर्धीको घोषणा तथा योजना, Merger जस्ता कार्यहरूले आयोजनाको कार्यमा बाधा उत्पन्न हुन्छ।

#### ग) कार्यक्षेत्रमा स्पष्ट नहुनु (Fuzzy Project Scope)

प्रत्येक आयोजनाको निश्चित उद्देश्य हुन्छ जो विस्तृत तथा स्पष्ट हुन्छ। तर आयोजनाले वास्तवमा प्राप्त गर्न नसकेको उद्देश्यमा सबैको साभान बुझाई नभएमा गतिरोध उत्पन्न हुन सक्छ।

### परियोजना जोखिम वर्गीकरण (Classification of Project Risk Management)

#### क) वित्तीय जोखिम (Financial risk)

आर्थिक तथा वित्तीय कारणले आयोजना असफल हुनुलाई वित्तीय जोखिम भनिन्छ। जस्तै परियोजनाको लागतमा वृद्धि हुनु, कोषको अभाव हुनु, ऋण तथा ब्याजदरमा वृद्धि

हुनु, बजारमा कोषको मागमा वृद्धि हुनु, कर तथा विभिन्न सर्त तथा प्रतिबन्ध लागू हुनु आदि परियोजनाको वित्तीय जोखिमको उदाहरणहरू हुन।

#### ख) प्रविधि सम्बन्धी जोखिम (Technical Risk)

आयोजनाको विकास तथा सञ्चालनमा प्राविधिक कारणहरूले कठिनाई उत्पन्न हुन गई आयोजना असफल हुनुलाई प्रविधि सम्बन्धी जोखिम भनिन्छ। जस्तै कच्चा पदार्थ तथा उपकरणमा कमजोरी, ढाँचा तथा तालिकामा अन्तर हुनु, विशेषज्ञको अभाव हुनु, कर्मचारी तथा कामदारको अभाव हुनु इत्यादि।

#### घ) कानुनी जोखिम (Legal Risk)

देशको मूल कानून तथा विभिन्न औद्योगिक, आर्थिक तथा व्यापारिक नीति नियमका साथै तिनीहरूमा परिवर्तन भई आयोजना असफल हुनुलाई कानुनी जोखिम भनिन्छ। जस्तै राज्यमा नियम, सम्पत्ति, नियमनकारी भूमिका आदिमा परिवर्तन भएको कारणले परियोजनामा जोखिम उत्पन्न हुनु।

#### च) राज्यद्वारा उत्पन्न जोखिम (State rooted risk)

राज्य तथा अन्य Public agency द्वारा उठाइएका काम कारवाहीबाट आयोजना असफलता हुनु। आयात निर्यातमा प्रतिबन्ध, कर नीतिमा परिवर्तन, प्रतिफलमा प्रतिबन्ध, आर्थिक वातावरणमा नकारात्मक प्रभाव।

### परियोजना जोखिम लागत र प्रभावहरू

#### (Cost and effect of Project Risk)

आयोजनाहरू सञ्चालन गर्दा असावधानी, आन्तरिक तथा बाह्य कारणहरूको ठूलो प्रभाव परेमा र त्यसलाई नियन्त्रण गर्न नसकेमा निम्न किसिमको लागत संगठनमा देखा पर्दछ।

- आयोजना समयमै सम्पन्न हुन नसकी थप लागत लाग्नु (Project delays cost)
- परियोजना सञ्चालन गर्ने क्रममा खर्चहरू नियन्त्रणभन्दा बाहिर गई नघट्नु (Expenses not reduces)
- परियोजनाको आम्दानी जतिसुकै प्रयास गरे पनि नबढ्नु (Revenue not increases)
- निरन्तरको प्रयासबाट पनि नोक्सानी नघट्नु (Waste not reduced)
- आयोजना समय मै सम्पन्न हुन नसकेको कारणले गर्दा ढाँचा परिवर्तन गर्दाको लागत (Cost of rework required on design)

च) आयोजना समयमै सम्पन्न हुन नसकी उत्पादन लागत बढ्नु (Increased production cost)

आयोजनाहरू सञ्चालन गर्दा उत्पन्न भएको थप लागतको कारणले गर्दा संगठनलाई निम्न प्रभावहरू पर्ने गर्दछ।

- परियोजना सञ्चालन गर्दा दक्षता हासिल नहुनु (Efficiencies not gained)
- परियोजनाको लक्ष्य हासिल गर्न चुक्नु (Missed milestone)
- बजारको हिस्सा हासिल गर्न नसक्नु (Market share not captured)
- नियमहरू पुरा गर्न नसक्नु (Regulation not met)
- साधनहरू उपलब्ध नहुनु (Resources not made available)
- अकस्मात् समस्या सृजना हुनु (Obstacles appear unexpectedly)
- कार्यको गुणस्तर घट्नु (Reduced quality of work)
- ग्राहकहरू लाई असर (Impact in customers)

यसरी परियोजना जोखिम व्यवस्थापन (Project Risk Management) समयमा गर्न नसकेको कारणले गर्दा विभिन्न किसिमको लागत उत्पन्न हुन गई त्यसको प्रभाव समग्र संगठनको गतिविधिमा पर्दछ र अन्ततः उक्त कारणले गर्दा परियोजना नै त्याग्नु पर्ने हुन सक्दछ।

### परियोजना जोखिम व्यवस्थापनको चरणहरू

#### (Phases of Project Risk Management)

सामान्यतया कुनै पनि परियोजनाहरू सम्भावित जोखिमबाट मुक्त हुन सक्दैनन्। तर परियोजनाको सम्भावित जोखिमहरू राम्रोसँग व्यवस्थापन गरेमा उक्त जोखिमको असरहरूलाई कम गर्न सकिन्छ। त्यसकारण परियोजनामा हुन सक्ने सम्भावित जोखिमहरूको पूर्व योजना बनाउनु आवश्यक हुन्छ। कुनै पनि परियोजना सफल बनाउनका लागि परियोजना जोखिम व्यवस्थापनका निम्न चरणहरू हुन्छन्:

#### क) पहिचान (Identification)

परियोजना जोखिम व्यवस्थापनको प्रथम चरण जोखिम सिर्जना गर्ने तत्वहरूको पहिचानबाट सुरु हुन्छ। परियोजना सञ्चालन गर्ने क्रममा विभिन्न किसिमका जोखिमहरू उत्पन्न हुन सक्छन्। भविष्यमा आउन सक्ने जोखिमहरूलाई प्रारम्भिक

चरणमा नै पहिचान गर्न सके सजिलैसँग जोखिमको व्यवस्थापन गरी उक्त जोखिमको नकारात्मक असरबाट बच्न सकिन्छ। यसरी परियोजनाको सम्भावित जोखिमहरू पहिचान गर्नका लागि नियमित अनुगमन गर्ने, भौतिक जाँच (Physical Inspection) गर्ने, हानि नोक्सानी सम्बन्धी विगतको इतिहास (Historical loss Data) विश्लेषण गर्ने गर्नुपर्दछ।

#### ख) विश्लेषण (Analysis)

परिोजना जोखिम व्यवस्थापन गर्ने क्रममा सम्भावित जोखिमहरूको पहिचान गरी सके पछि जोखिम व्यवस्थापकले प्रत्येक तत्त्वले हानि नोक्सानी वा क्षति पैदा गर्न कुन हद वा तह अर्थात् के कति योगदान गर्ने छन् वा गर्दा रहेछन् भन्ने कुराको विश्लेषण गर्नुपर्दछ। यसरी जोखिमको विश्लेषण गर्दा जोखिम कुन चरणमा छ ? जोखिम कस्तो प्रकृतिको छ ? जोखिमको असरलाई कम गर्न कस्तो योजना गराउन सकिन्छ ? यदि उक्त जोखिम नियन्त्रण नगरेमा के कस्तो हानि नोक्सानी हुन्छ ? आदि जस्ता कुराहरूको विश्लेषण गरिन्छ।

#### घ) मूल्यांकन (Evaluation)

परियोजना जोखिमहरूको विश्लेषण गरी सकेपछि उक्त जोखिमहरूको मूल्यांकन गर्नु पर्दछ। सामान्यतया परियोजना जोखिमको मूल्यांकन गर्दा निश्चित समयभित्र कति पटक क्षति हुँदोरहेछ (Frequency of loss) र क्षतिको आकार वा असरको मात्रा वा कति हुने रहेछ (Severity of loss) भन्ने मापदण्डमा गर्नु पर्दछ। त्यसैगरी उक्त जोखिमबाट हुने हानि नोक्सानीको असर कतिको महत्त्वपूर्ण छ भन्ने कुराको पनि मूल्यांकन गर्नुपर्दछ।

#### ङ) उपयुक्त विधिहरूको छनोट गरी लागू गर्ने (Selecting and implementing the appropriate techniques)

परियोजना जोखिमहरूको मूल्यांकन गरिसकेपछि अर्को चरणमा जोखिमले सिर्जना गर्ने नकारात्मक प्रभाव पार्ने तत्त्वहरूको प्रकृति असरको तीव्रता र मात्रा (Frequency and severity) लाई विश्लेषण गरेर तिनीहरूको असर कम वा शून्य गर्नु आवश्यक पर्ने जोखिम व्यवस्थापनका उपायहरूको अवलम्बन गर्नु हो। संगठनमा हुन सक्ने जोखिमको असर अनुमान गरेर उक्त जोखिमको असर कम गर्नका लागि एक वा एकभन्दा बढी विभिन्न विधिहरू उपलब्ध हुन सक्छन्। यसरी जोखिमको असर कम गर्नको लागि उपलब्ध भएका विधिहरूको मूल्यांकन गरी उपयुक्त विधिहरूको छनोट गर्नुपर्दछ र जोखिम व्यवस्थापन गर्नको लागि छनोट भएको उपयुक्त विधि लागू गर्नुपर्दछ।

#### ड) अनुगमन गर्ने (Monitoring)

परियोजना जोखिम व्यवस्थापन गर्ने क्रममा छनोट गरी लागू भएको उपयुक्त विधिको अनुगमन गर्नु पर्दछ। यसरी जोखिम व्यवस्थापन कार्यक्रमको अनुगमन गर्दा जोखिम व्यवस्थापनका कारणले हुन गएको लाभ र सो गर्दा लागेको खर्चको तुलना गर्न आवश्यक हुन्छ। जोखिम व्यवस्थापन गर्नाले भएको लाभ जोखिम कम गर्नका लागि अनुसरण गरिएका उपायको लागतभन्दा बढी भएमा मात्र आर्थिक रूपमा उपयुक्त भएको मानिन्छ। अन्यथा जोखिम व्यवस्थापनको वित्तीय अर्थ हुँदैन त्यसैले जोखिम व्यवस्थापनको मूल्यांकन गरी उपयुक्त विकल्प जरूरी हुन्छ।

#### जोखिम प्रतिक्रिया (Risk Response)

जोखिम प्रतिक्रिया परियोजनाको उद्देश्यहरू हासिल गर्नको लागि रणनीतिक विकल्पहरू विकास गर्ने, क्रियाहरू निर्धारण गर्ने, अवसरहरूलाई वृद्धि गर्ने र चुनौतिहरूलाई कम गर्ने प्रक्रिया हो। Risk response is the process of developing strategic options, and determining actions, to enhance opportunities and reduce threats to the project's objectives.

परियोजना जोखिम व्यवस्थापन गर्ने क्रममा परियोजनाका सदस्यहरूलाई प्रत्येक जोखिम प्रतिक्रियाको उत्तरदायित्व तोकिएको हुन्छ। जोखिम प्रतिक्रियामा परियोजनाको कुनै पनि चुनौतिहरूलाई कम गर्ने वा उन्मूलन गर्ने उपायहरू पत्ता लगाउने र परियोजनाको अवसरहरूको प्रभावलाई वृद्धि गर्ने क्रियाकलापहरू पर्दछन्।

परियोजनाको व्यवस्थापकले कुनै पनि परियोजनाको चुनौतिहरूबाट जोखिम उत्पन्न हुनुभन्दा पहिले उक्त चुनौतिहरूलाई हटाउनका लागि काम गर्नुपर्दछ। त्यसैगरी परियोजना व्यवस्थापकहरूले अवसरहरू सृजना गर्नका लागि समेत काम गर्नुपर्दछ भने अर्कोतर्फ परियोजना व्यवस्थापकहरू परियोजनाको चुनौतिहरूको प्रभावको सम्भावनालाई कम गर्ने तथा अवसरहरूको प्रभावको सम्भावनाहरूलाई बढाउने कार्यप्रति उत्तरदायी समेत हुनुपर्दछ।

कुनै चुनौति जसलाई हटाउन सकिँदैन परियोजना व्यवस्थापकले त्यस्ता चुनौतिहरूलाई मजबुत आकस्मिक योजना बनाएर त्यसको असर कम गर्ने प्रयास गर्नुपर्दछ। सिमित साधन स्रोत र समयको कमीले गर्दा परियोजना व्यवस्थापकले परियोजनाको सम्पूर्ण चुनौतिहरूलाई उन्मूलन नै गर्नुपर्दछ भन्ने छैन।

परियोजना व्यवस्थापकले परियोजनाका सम्पूर्ण जोखिमहरूलाई पुनरावलोकन गर्नुपर्दछ र जोखिमहरूलाई हटाउनका लागि वा त्यसको असर कम गर्नको लागि योजना बारम्बार बनाई रहनुपर्दछ। त्यसकारण परियोजनाको जोखिम व्यवस्थापन गर्ने क्रममा जोखिम प्रतिक्रिया एउटा निरन्तर चलिरहने प्रक्रिया हो।

### जोखिम प्रतिक्रिया रणनीतिहरू (Risk Response Strategies)

चुनौतिहरू (Threats) को जोखिम प्रतिक्रिया रणनीतिमा निम्न कुराहरू समावेश हुन्छन् :

#### जोगिनु (Avoid)

यस रणनीतिले चुनौतिहरूको कारणलाई उन्मूलन गरी चुनौतिहरूलाई उन्मूलन गर्ने कुरामा जोड दिन्छ। चुनौतिहरूलाई उन्मूलन गर्नका लागि निम्न क्रियाकलापहरू गर्न सकिन्छ :

- क) परियोजनाको स्कोप (Scope) परिवर्तन गर्ने,
- ख) समयमा नै परियोजना सम्पन्न गर्नका लागि जोखिम उन्मूलन गर्ने तालिकामा विस्तार गर्ने,
- ग) परियोजनाको उद्देश्यहरू परिवर्तन गर्ने,
- घ) प्राविधिक जोखिम हटाउन विशेषज्ञको सल्लाह लिने आदि।

#### कम गर्नु (Mitigate)

परियोजनामा केही जोखिमहरूलाई उन्मूलन गर्न सकिँदैन। तर त्यसप्रकारको उन्मूलन गर्न नसकिने जोखिमको असर भने अवश्य कम गर्न सकिन्छ। यसरी यो रणनीतिले जोखिमको असरलाई कम गर्ने कुरामा जोड दिन्छ।

#### हस्तान्तरण (Transfer)

परियोजनाको जोखिमको असरलाई अन्य पक्षलाई हस्तान्तरण गरेर पनि त्यसको असर कम गर्न सकिन्छ। यस रणनीतिमा जोखिमको बीमा गर्ने, वारेन्टीहरू तथा ग्यारेन्टीहरू आदि लिने गरिन्छ।

अवसरहरूको (Opportunities) को जोखिम प्रतिक्रिया रणनीतिमा निम्न कुराहरू समावेश हुन्छन् :

#### शोषण गर्ने (Exploit)

यस रणनीतिले परियोजनाले वढी भन्दा बढी अवसरहरू प्राप्त गर्नका लागि थप कामहरू गर्ने गर्दछ।

#### वृद्धि गर्ने (Enhance)

यस रणनीतिले परियोजनाका जोखिमहरूबाट सकारात्मक असरहरूको सम्भावनाहरूलाई वृद्धि गर्ने कुरामा जोड दिन्छ।

#### शेयर गर्ने (Share)

यस रणनीतिले परियोजनाको अवसरहरूको स्वमित्वलाई तेस्रो पक्षलाई हस्तान्तरण गर्ने कुरामा जोड दिन्छ।

### Very Short Questions

1. Mention any four importance of financial risk management.
2. Write the meaning of credit risk management.
3. List out the importance of operational risk management.
4. What are the process of financial risk management.
5. Write the role of chief risk officer for managing financial risk.

### Short Questions

6. What is market risk? What are the types of market risk? Explain.
7. Define operational risk. What are the classification of operational risk? Explain.
8. Who is chief risk officer? What role should the chief risk officer play to manage risk?
9. Write the meaning of market risk management. Explain the methods of handling and control of financial risk management.
10. Define Strategic risk.
11. Define Project risk management. Explain the source of project risk management.

### Long Questions

12. Write the meaning of Enterprise risk. What are the risk included in enterprise risk? Explain.
13. Write the meaning of operational risk management. Explain the steps of operational risk management.



3

अध्यास

### सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन (Operational Risk Management (ORM))

#### सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनको अर्थ (Meaning of Operational Risk Management)

संगठनको सञ्चालन प्रक्रियामा असफलता भएको कारणले गर्दा वा संगठनको प्रसिद्धि, कानुनी रूपले पालना गर्नु पर्ने सम्झौता र दाबीहरूलाई नकारात्मक ढंगले प्रभाव पर्ने प्रणालीहरूको कारणले गर्दा हुने जोखिम नै सञ्चालन जोखिम हो। त्यसैगरी अपर्याप्त वा असफल आन्तरिक प्रणाली, जनशक्ति र प्रणाली अथवा बाह्य घटनाहरूको कारणले गर्दा हुने अनपेक्षित, प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष नोक्सानीलाई सञ्चालन जोखिम भनिन्छ। सञ्चालन जोखिम सामान्यतया अपर्याप्त वा असफल आन्तरिक प्रक्रिया, मानिस र प्रणाली वा बाह्य घटनाहरूको कारणले गर्दा उत्पन्न हुने गर्दछ।

संगठनको उद्देश्य हासिल गर्न संगठनका नियमित कार्य सञ्चालन गर्ने क्रममा कार्यप्रक्रिया, कार्यविधि, अपर्याप्त आवश्यक सामग्री, आन्तरिक सञ्चालन प्रणाली, विधि मानवीय तत्त्व तथा अन्य बाह्य वातावरणबाट उत्पन्न हुने जोखिम तथा घाटाहरूलाई हटाउने, घटाउने तथा नियन्त्रण गर्नका लागि जोखिमको पहिचान गर्ने तिनीहरूको मूल्याङ्कन गर्ने, विभिन्न विकल्प सम्बन्धी निर्णय गर्ने र तिनीहरूको कार्यान्वयन गर्नुलाई Operational Risk Management भनिन्छ। सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन गर्नका लागि समान्यतया लागत भन्दा प्रतिफल धेरै भएमा मात्र जोखिमलाई स्वीकार गर्ने, अनावश्यक जोखिम नलिन, योजनावद्ध तरीकाबाट जोखिमको अनुमान तथा व्यवस्थापन गर्ने, सही समयमा उपयुक्त निर्णय लिने जस्ता तत्त्वहरूलाई ध्यान दिनुपर्छ आदि गरिन्छ।