

Цель настоящего доклада – представление различных подходов к оценке рисков бизнеса, разработка действенного механизма прогнозирования ситуаций и способов достижения запланированных результатов в условиях существенной неопределенности в отношении будущих результатов бизнеса в условиях постоянно и сильно меняющегося рыночного окружения бизнеса.

Цель - Системы оценки рисков обеспечение бизнесу и его собственнику высокого уровня надежности, защита бизнеса от потерь, связанных с наступлением рискованных ситуаций, либо с недостижением запланированных результатов.

Объектом управления являются риск.

Риск – это возможность неблагоприятного развития процесса для данного стейкхолдера этого процесса.

Участники Системы Оценки рисков – Управляющий Системы Оценки рисков, руководители Бизнесов, Управляющие Систем.

Факторы рисков, по способу воздействия на бизнес, можно разделить на две основные категории:

1. Риски внешнего воздействия.

- макросреды
- микросреды

2. Внутренние риски бизнеса.

- корпоративная культура
- персонал
- внутренние бизнес-процессы

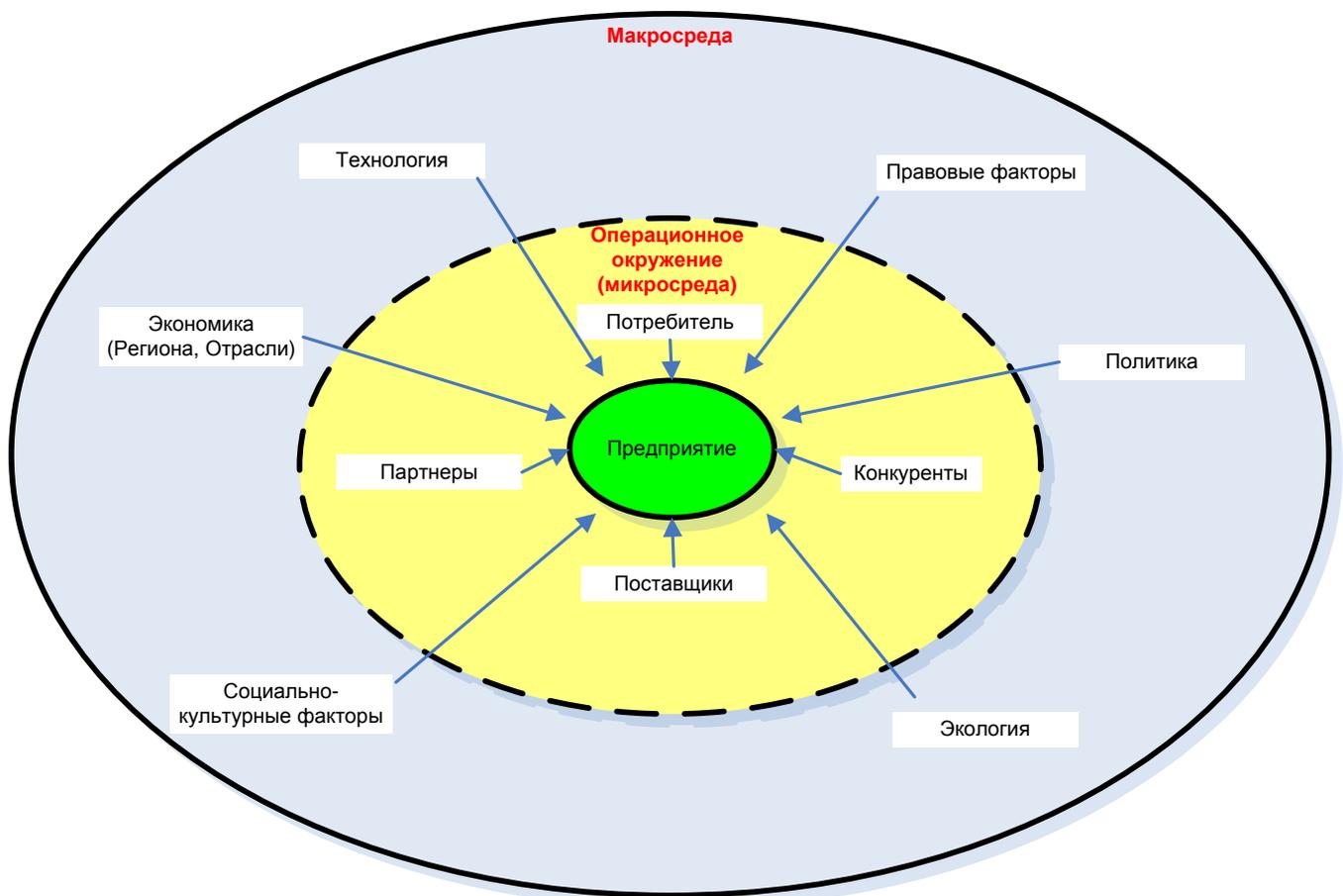


Рис. 1. Внешняя и внутренняя предпринимательская среда

Предприятие не может влиять на риски, образующиеся в макросреде.

Риски, образующиеся в микросреде и внутренние риски предприятия, относятся к регулируемым рискам.

Каждый фактор риска по-своему и в разной степени оказывает влияние на предприятие. Для управления этими рискообразующими факторами предприятие использует различные методы, которые можно разделить на четыре типа:

- методы уклонения от риска;
- методы локализации риска;
- методы диссипации риска;
- методы компенсации риска.

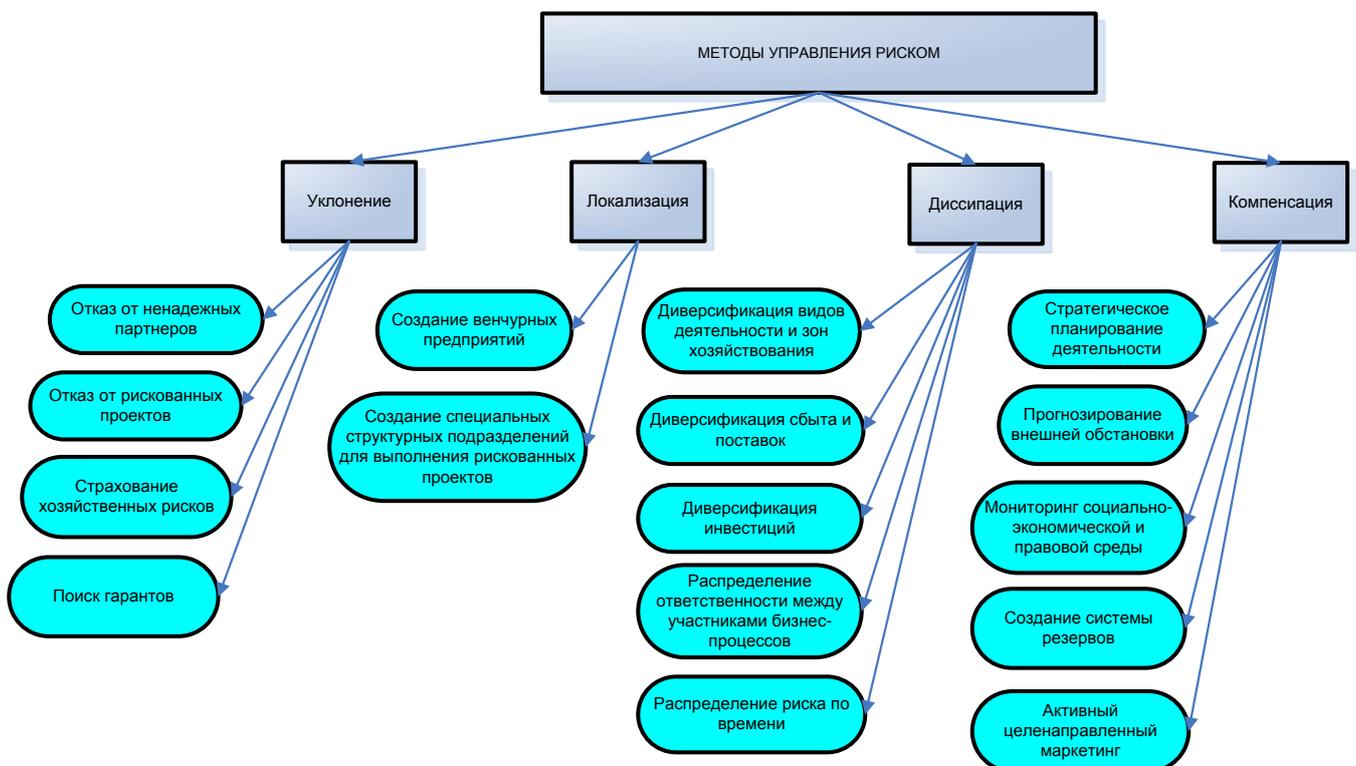


Рис. 2. Методы управления риском

Сознательно, либо подсознательно, все предприятия в своей деятельности следуют определенной логике поведения.

Их две:

- управление издержками;
- управление результатом.

Отсюда вытекают стратегии:

- стратегия удержания рынка (стратегия низких издержек);
- стратегия развития.

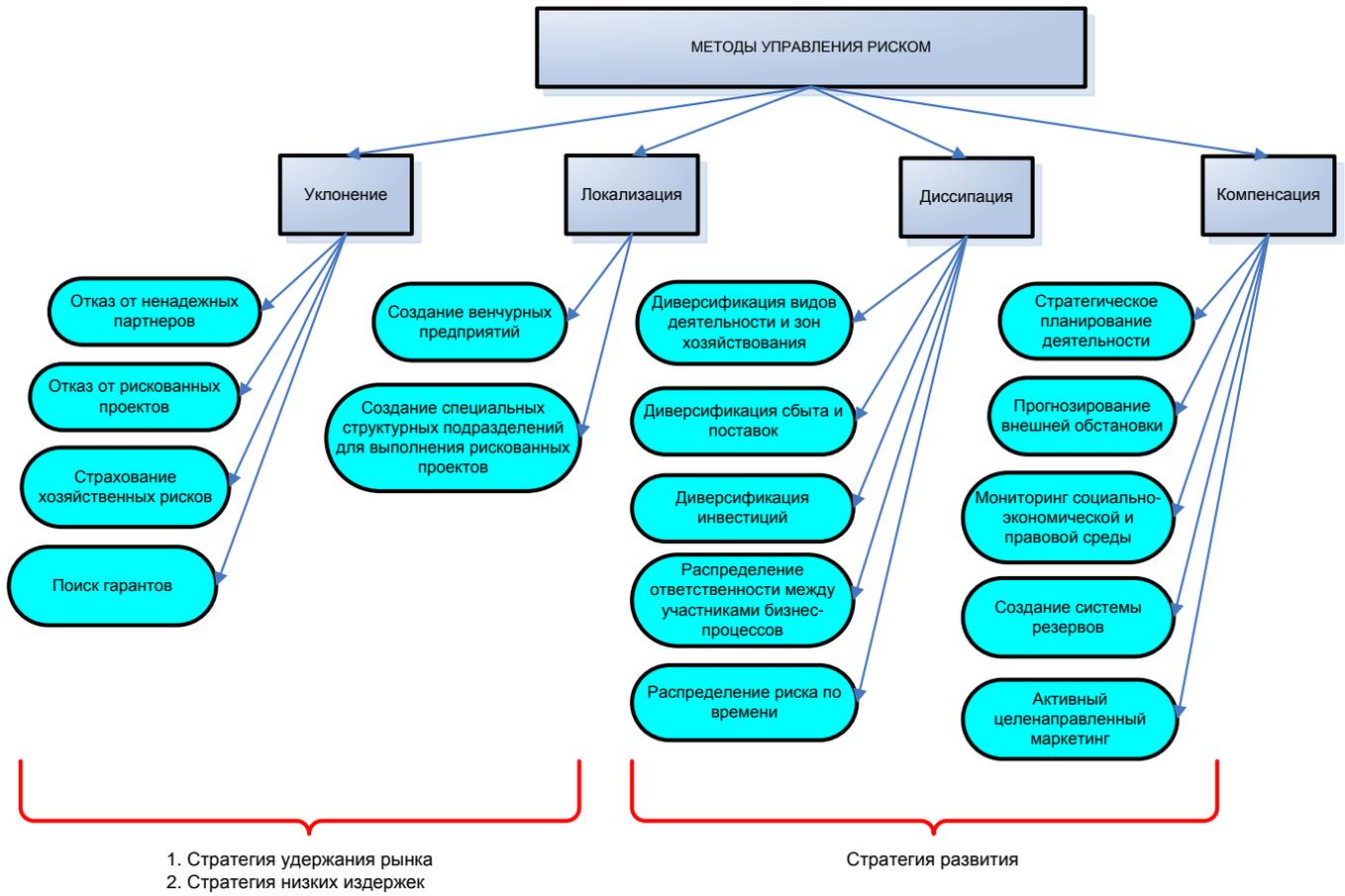


Рис. 3. Методы управления риском

А если следовать определениям, введенным Михаилом Гринфельдом, то предприятия, применяющие те или иные методы управления рисками можно классифицировать таким образом:

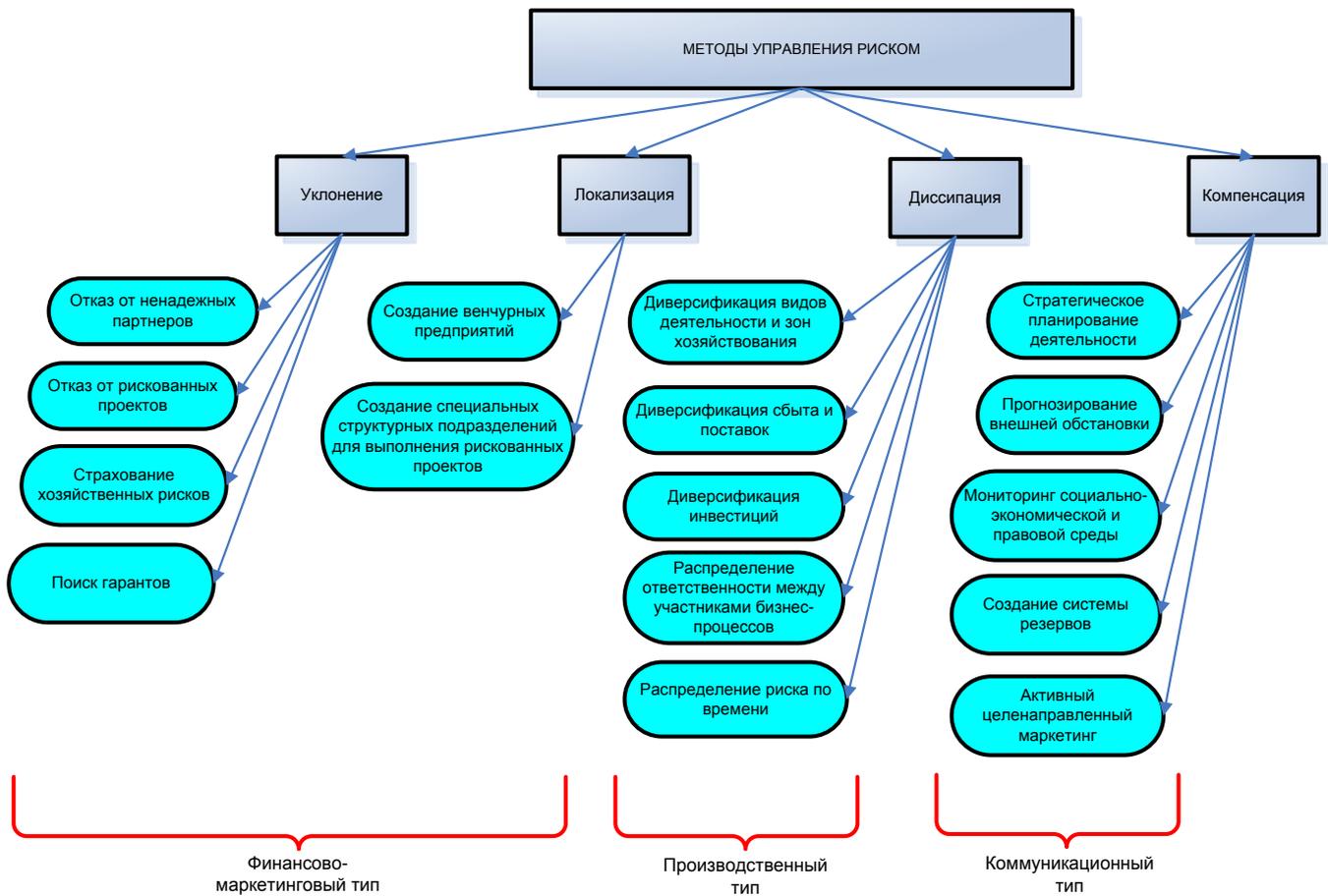


Рис. 4. Методы управления риском

По виду воздействия на различные угрожающие ситуации, методы управления риском, основанные на уклонении, локализации и диссипации относятся к запаздывающим методам. Методы компенсации – упреждающие.

Залогом устойчивости предприятия является наличие четко сформулированных целей, направленных на развитие в долгосрочной перспективе.

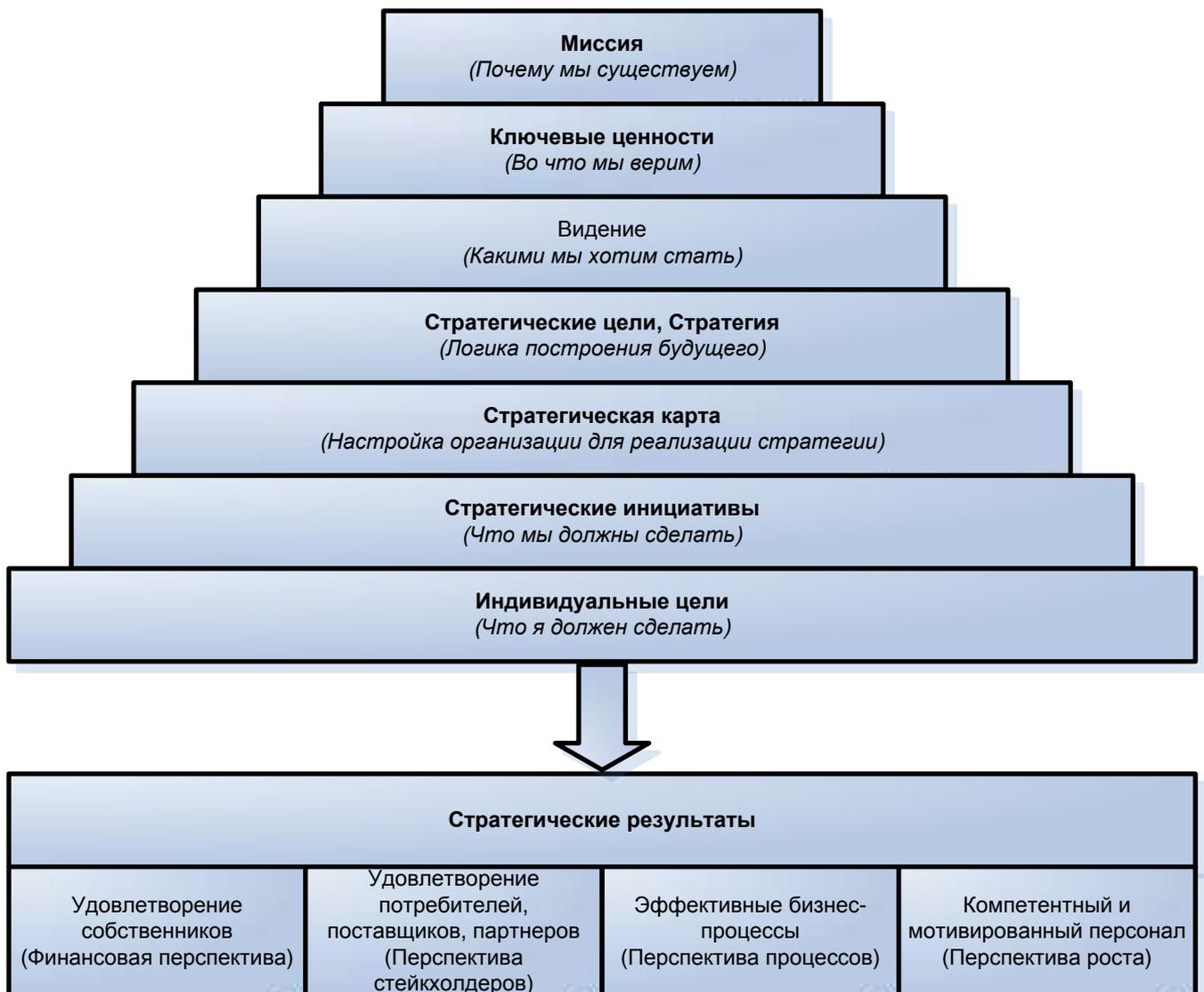


Рис. 5. Формулирование целей

Задача состоит в том, чтобы не только сформулировать стратегию, но и обеспечить ее реализацию в режиме реального времени.

В качестве инструмента для наглядного изображения и управления стратегиями используется *Balanced Scorecard* (в русском варианте получившим название "Стратегическая карта" или "Карта сбалансированных показателей"), построенная на основе стратегического анализа по четырем направлениям: финансы; потребители; внутренние процессы и построение организации.

Важнейшей особенностью данного инструмента является то, что он не только позволяет проводить эффективную аналитику и планирование в компании в разрезе соответствия стратегических и оперативных целей, но и является способом выявления необходимости изменений в компании и управления реализацией необходимых изменений - модель бизнеса носит динамический характер.

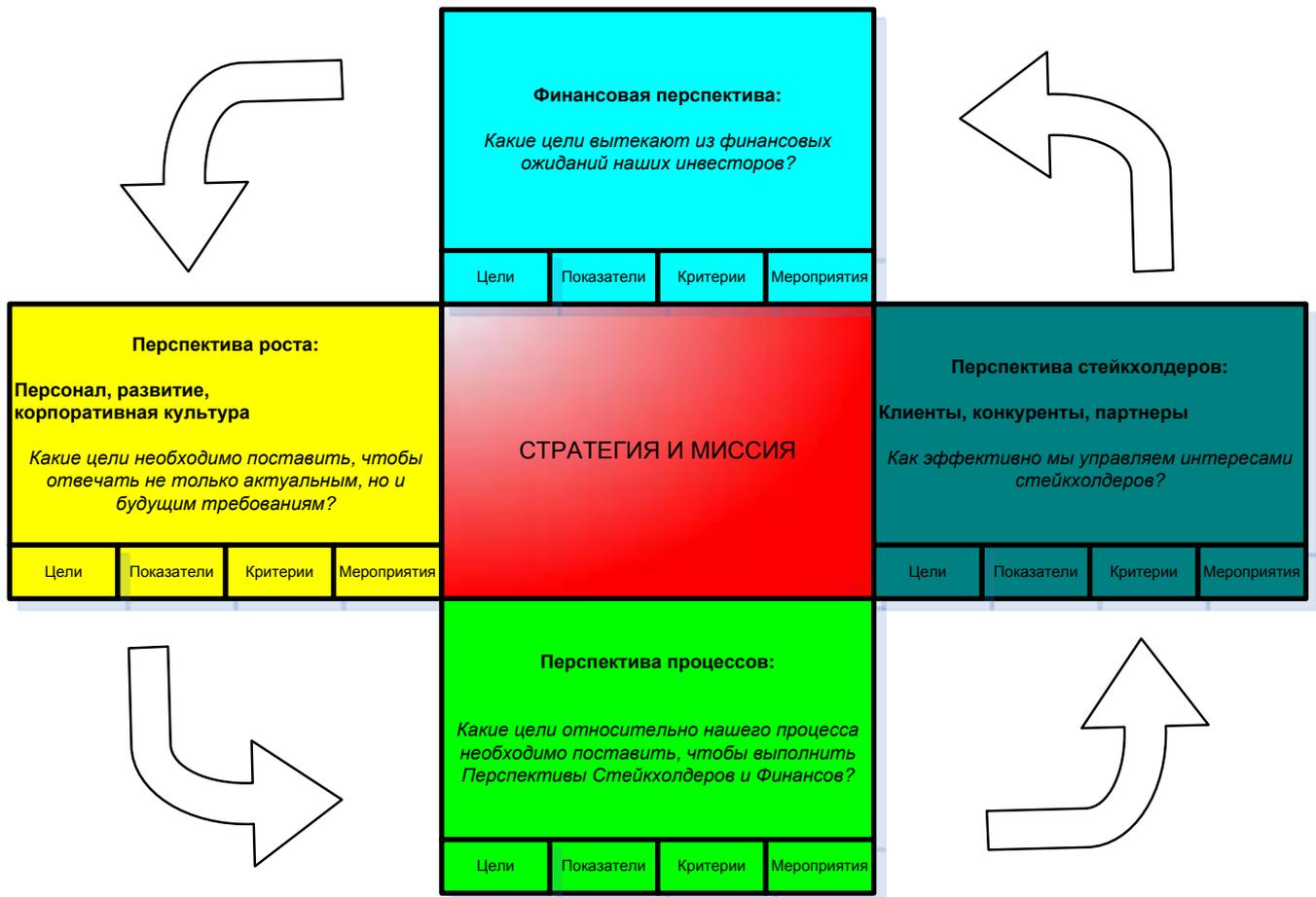


Рис. 6. Система сбалансированных показателей

В основу BSC заложена следующая логика: качественно подготовленный и постоянно совершенствующий свои бизнес-навыки персонал, в логично отстроенной системе взаимоотношений, исполняет оптимально отстроенные бизнес-процессы, что приводит к удовлетворению текущих и перспективных запросов клиента, которые, соответственно, исполняют свои финансовые обязательства перед компанией.

Каждая перспектива имеет свои цели, показатели, подробно раскрывающие цель, критерии, характеризующие заданную степень достижения целей и мероприятия, направленные на достижение целей.

Перспективы по отношению друг к другу находятся в причинно-следственной связи.

Причинные перспективы – перспектива роста и бизнес-процессов.

Следственные перспективы – клиенты и финансы.

Выработав стратегию, в карте показателей назначаем тактические цели, достижение которых и приводит к реализации стратегии.

По каждой цели оцениваем текущее состояние показателей и назначаем критерии – значения показателей, которых мы стремимся достичь.

С учетом поставленных целей и плановыми значениями их показателей определяются мероприятия, направленные на достижение целей.

Затем строится карта рисков, в которую включаются показатели по каждой перспективе, которыми мы будем управлять для достижения заданных значений.

Финансовые отношения (ФО)									
По УБ и прогнозному балансу				Классификация по уровням:					
Шифр	Содержание	Метод расчета	Среднее за 05-06	СКО за 05-06	min	max	низкий	средний	высокий
BB1	Текущий коэффициент ликвидности	$(Debts+AdvPaid+Goods)/(Credits+AdvRec)$	2.27	2.14	0.75	9.72	<1	от 1 до 2	свыше 2
BB2	Соотношение дебиторской и кредиторской задолж.	$(Debts+AdvPaid)/(Credits+AdvRec)$	1.34	1.45	0.18	6.19	<1	от 1 до 2	свыше 2
BB3	Доля оборотных активов в структуре баланса	$1 - InvFixedCapital/Balance$	1.00	0.00	1.00	1.00	<0.6	От 0.6 до 0.8	Свыше 0.8
BB4	Доля денежных активов в структуре оборотн. акт.	$(Debts+AdvPaid)/(Debts+AdvPaid+Goods)$	0.55	0.18	0.24	0.90	<0.4	От 0.4 до 0.6	Свыше 0.6
BB5	Кредиторская задолженность на СОК	$(Credits+AdvRec)/NWC$	1.20	1.69	-4.00	3.22	свыше 2 или меньше 0	от 1 до 2	от 0 до 1
По ОДР и БДДС									
Шифр	Содержание	Метод расчета							
CC1	Вес расходов в структуре валового дохода	$1 - EBIT/Incom$	0.34	0.70	0.02	2.75	Свыше 0.4 или меньше 0	от 0.2 до 0.4	От 0 до 0.2
CC2	Вес кредитных и страховых выплат в структуре прибыли до начисления	$1 - (NetProfit+LeasingCosts)/EBIT$	0.17	0.27	-0.61	0.47	Свыше 0.6 или меньше 0	от 0.4 до 0.6	От 0 до 0.4
CC3	Коэффициент реинвестирования	$(LeasingCosts+Reinvestment)/EBIT$	0.00	0.00	0.00	0.00	не нормируется		
CC4	Рентабельность продаж	$Incom/Sales$	0.06	0.02	0.03	0.12	ниже 0.04	от 0.04 до 0.07	свыше 0.07
По всем формам (план, факт)									
Шифр	Содержание	Метод расчета							
DD1	Распределенная прибыль на капитал, % год	$NetProfit/AverageCapital*12$	50%	67%	-8%	256%	ниже 20%	от 20% до 40%	свыше 40%
DD2	Доход Корпорации на капитал, % год	$(OwnProfit+Reinvestment)/AverageCapital*12$	38%	50%	-6%	192%	ниже 15%	от 15% до 30%	свыше 30%
DD3	Распределенная прибыль на СОК, % год	$NetProfit/AverageNWC*12$	50%	67%	-8%	256%	ниже 20%	от 20% до 40%	свыше 40%
DD4	Оборачиваемость активов (помесечный базис)	$Sales/AverageCurAssets$	0.53	0.40	0.05	1.52	ниже 0.3	от 0.3 до 0.5	свыше 0.5
DD5	Оборачиваемость товаров (помесечный базис)	$Sales/AverageGoods$	2.30	2.03	0.42	7.40	ниже 0.6	от 0.6 до 1.2	свыше 1.2

Рис. 7. Карта рисков

Под риском в данном случае будем понимать несоответствие фактических значений показателей плановым.

Мониторинг значений показателей производится:

- по показателям финансовой перспективы – ежемесячно;
- по показателям перспективы роста, бизнес-процессов и клиентов – раз в квартал.

Поставщики информации:

- финансовая перспектива – Система управленческого учета;
- перспектива роста, бизнес – процессов и клиентов – системы Сбора и обработки информации, Менеджмента качества и Ежегодной аттестации.

Итогом оценки поступившей информации является генерирование сигналов (алертов):

- зеленый – низкий уровень риска;
- желтый – средний уровень риска;
- красный – высокий уровень риска.

Сигналы поступают в Систему Управления изменениями, в которой вырабатываются дополнительные мероприятия по снижению уровня риска и в Систему Управления стоимостью, в которой производится корректировка стоимости.

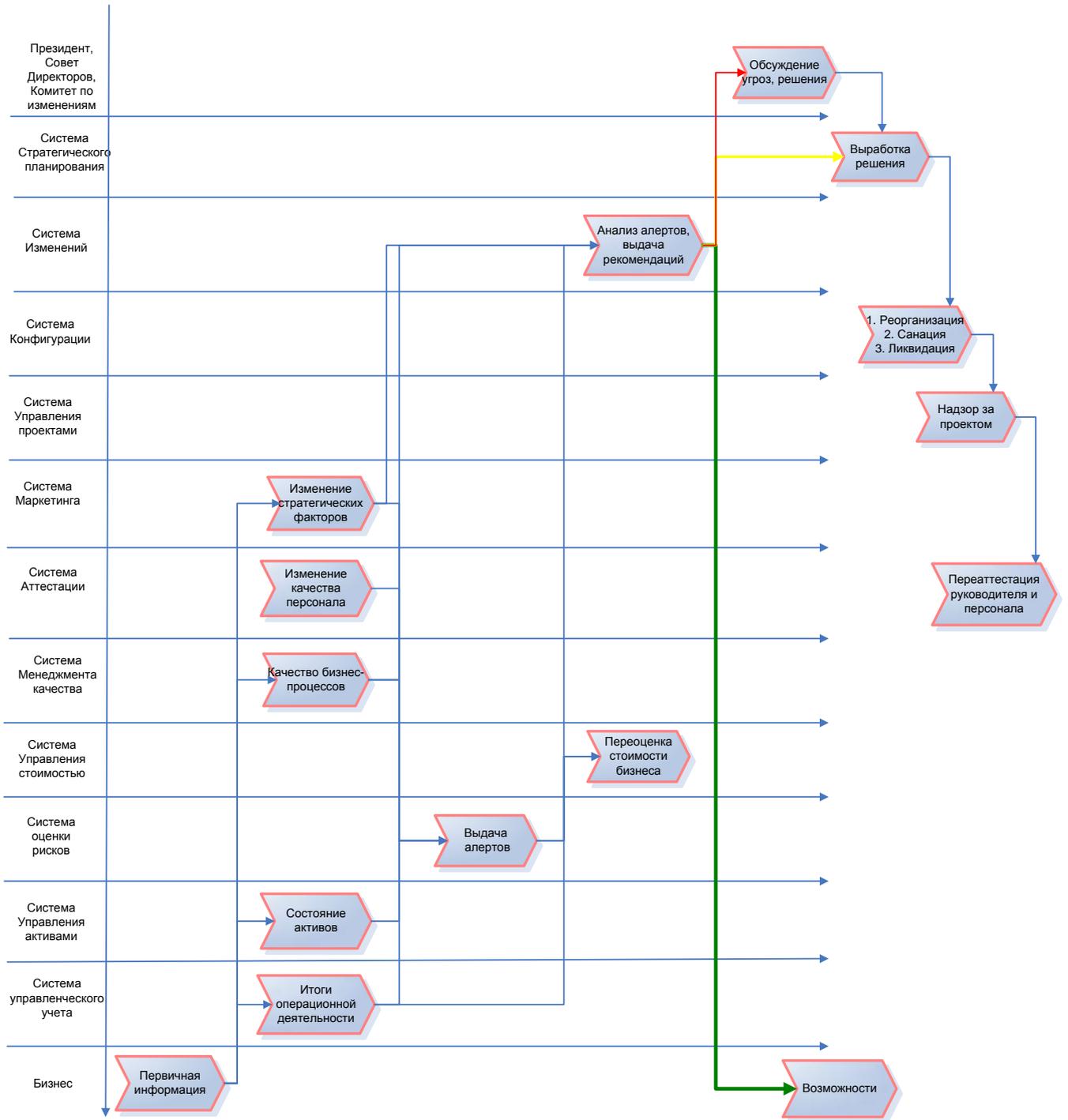


Рис. 8. Регламент обмена информацией