МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ЛУГАНСКОЙ НАРОДОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУЛИКИ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Стахановский инженерно-педагогический институт менеджмента

Кафедра социально-экономических и педагогических дисциплин

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по дисциплине **«Управление рисками»**
в 4-х частях, часть 3
для студентов направления подготовки
44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)

Стаханов 2021 г.

УДК 338.2

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом
ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В.ДАЛЯ»
(протокол № от . .2021 г.)

Конспект лекций по дисциплине **«Управление рисками»** в 4-х частях, часть 3 для студентов направления подготовки **44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям),** профиля «Экономика и управление». / Сост.: В.В. Протасов. – **Стаханов**: изд-во ЛГУ им. В. Даля, 2021. – 61 с.

Конспект лекций содержит 4 лекции, описание которых сопровождается теоретическими сведениями. К каждой теме приведены вопросы для самопроверки, список рекомендованной литературы.

Предназначен для студентов профиля «Экономика и управление».

Составитель: доц. Протасов В.В.

Ответственный за выпуск: доц. Карчевская Н.В.

Рецензент: доц. Карчевский В.П.

© Протасов В.В., 2021
© ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В.ДАЛЯ», 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 11. Системное управление рисками 4
Тема 12. Риски при принятии решений 11
Тема 13. Управление стратегическими рисками 21
Тема 14. Управление операционными (ежедневными) рисками 34

Тема 11. Системное управление рисками

ПЛАН

1. Эффективный риск-менеджмент, основанный на системных решениях.
2. Интеграция системы управления рисками в общую систему управления организацией.
3. Система управления рисками с удобной информационной инфраструктурой.
4. Корпоративная культура.

В этой лекции мы поговорим о том, каким образом успешно внедрить технологию риск-менеджмента в повседневную бизнес-практику. Это означает, что все действия по управлению рисками (шаги) должны систематически применяться ко всем видам рисков, которым подвержена организация.

Системное управление рисками подразумевает, что риски идентифицируются регулярно по каждому классу, что все они оцениваются количественно, и по каждому из рисков определяется и внедряется стратегия управления и создается «подушка безопасности». Это довольно большой объем действий, которые должны регулярно реализовываться в компании. И эффективность их напрямую зависит от того, насколько грамотно ими управляют. Можно выделить несколько ключевых принципов, от которых зависит успех внедрения риск-менеджмента в бизнес-практику.

1) Для эффективного риск-менеджмента требуются системные решения.

2) Система управления рисками должна быть интегрирована в общую систему управления организацией.

3) Система управления рисками должна иметь удобную информационную инфраструктуру.

4) Для успешного управления рисками необходима соответствующая корпоративная культура.

Рассмотрим каждый из этих принципов подробно.

11.1 Эффективный риск-менеджмент, основанный на системных решениях

Эффективный риск-менеджмент не может быть «точечным». Точечное, несистемное управление рисками приводит к тому, что:

• риски управляются интуитивно, находятся в «головах» сотрудников (не материализуются), следовательно — отсутствует единая, общая картина рисков;

• отсутствует общее понимание риск-менеджмента — одни и те же риски воспринимаются по-разному разными сотрудниками;

• риски определяются неполно, и проблемы возникают совсем не там, где их ожидали;

• возникают ошибки в расстановке приоритетов — организация тратит время и деньги на борьбу не с теми рисками, с которыми на самом деле необходимо бороться;

• планировать меры по смягчению рисков (как и любые другие стратегии управления) очень сложно;

• стратегии управления рисками зачастую оказываются неадекватными.

Именно поэтому для эффективного риск-менеджмента необходима система стабильно функционирующих процессов — система управления рисками, или корпоративная система риск-менеджмента. Это совокупность процедур, обеспечивающих системное применение технологии управления рисками ко всем видам рисков, которым подвержена организация. В процедурах системы управления рисками должно быть зафиксировано:

• кто;

• что;

• когда;

• каким образом делает для управления рисками.

Технологии корпоративного риск-менеджмента должны учитывать специфику бизнеса и соответствующим образом адаптировать базовые шаги управления рисками.

В процедурах по управлению рисками должны быть определены конкретные методы:

• идентификации рисков по каждому типу;

• проведения их оценки;

• формирования рабочих групп — определения сотрудников, которые будут работать с тем или иным риском;

• определения точек уязвимости и причин рисков;

• определения стратегий управления рисками;

• внедрения стратегий управления рисками;

• создания «подушки безопасности»;

• оценки результативности внедренных стратегий управления рисками.

Названия функций процесса управления риском не зависят от типа рисков. Все риски управляются одинаково: несмотря на то что, например, кредитный риск и риск, связанный с инфраструктурой, являются совершенно разными, по сути, управление этими рисками подразумевает одну и ту же цепочку действий (шагов). Специфика заключается в том, как реализовать эти функции применительно к конкретному виду рисков. Очевидно, что процедура идентификации, к примеру, операционного риска в парке развлечений (*далее мы будем использовать его в качестве примера*) отличается от аналогичной процедуры в банке. В парке развлечений одним из основных источников рисков является инфраструктура, соответственно, в процедурах необходимо определить, кто и когда будет собирать информацию об этом риске. Для банка же риски информационной безопасности, несомненно, — ключевой вид операционных рисков, и процедуры идентификации рисков этого типа совсем другие.

Процедура управления рисками имеет неизменную часть, которая заключается в управлении действиями по внедрению стратегии управления рисками. Если мы поняли, что сделать для того, чтобы реализовать стратегию управления риском, нам уже не важно, риском какого типа мы управляем.

В первую очередь рассмотрим, каким образом может быть реализован механизм «отработки рисков» — то есть часть процедуры управления рисками с момента, когда риск идентифицирован.

Основным документом, отображающим процедуру управления рисками, чаще всего является профиль рисков (иногда этот документ называют реестром рисков). Этот документ может быть реализован в различных информационных средах, мы рассмотрим наиболее простой вариант — Microsoft Excel (табл. 11.1).

Эта таблица — результат идентификации рисков. Мы сейчас не рассматриваем часть процедуры, в которой определено, кто несет ответственность за заполнение этой таблицы по каждому виду рисков, каким образом лучше ее заполнять и как регулярно это необходимо делать. Главное, — какие бы риски мы ни внесли в эту таблицу, дальше они переходят в реальные действия, которые должны быть управляемы (эти действия — «надводная часть» айсберга управления рисками (табл. 11.2)).

Мы определили стратегию управления риском руководителя и членов рабочей группы, которые будут внедрять эту стратегию, конкретные действия, которые необходимо реализовать, а также их стоимость.

После этого по каждому из рисков необходимо более детально определить план работ и отражение их статуса (табл. 11.3)

Таблица 11.1 - Пример профиля рисков

Вид риска	Событие	Вероятность	Влияние	Уязвимость	Обоснование	Тяжесть
бизнес-	Близко	Высокая	Уменьшение	Наличие свободной	Приведет к	Опасн

риск	открывается большой развлекательный центр		прибыли	площадки неподалеку	нерентабельности бизнеса	ый
валютный	Пиво закупается в Голландии за евро	Высокая	Недополученная прибыль, уменьшение рентабельности	Изменение рыночных факторов (курса евро относительно нашей валюты)	Затраты не превысят 500 000	Средний
внешний	По парку невозможно будет гулять	Высокая	Те, кто придут погулять, не смогут воспользоваться услугой	Незаасфальтированные дорожки, риск погоды	Приостановка услуг менее чем на час	Средний
внешний	Холодное лето	Средняя	Падение спроса на услуги	Климат	Остановка оказания услуг более чем на час (много открытых аттракционов)	Средний
кредитный	Система оплаты труда организована так, что можно уйти, не расплатившись	Низкая	средние потери — 1000 долларов в месяц	Неэффективная система оплаты	Затраты в среднем 30 000 в месяц	Легкий
ликвидности	Значительная сумма денег вложена в ценные бумаги	Высокая	Отсутствие свободных средств для инвестирования, вероятность неисполнения своих обязательств	Изменение рыночных факторов	Ущерб не превысит 100 000	Опасный

Таблица 11.2 - Действия, которые необходимо предпринять в рамках стратегии управления рисками

Риск	Зарегистрировал	РРГ	РГ	Стратегия	Действия	Стоимость
Несвоевременная остановка сломанного колеса	Волков	Михайлов	Медведев, Дроздов, Сорокин	Смягчение риска	Дополнительный контроль за действиями и состоянием оператора, проверка технического состояния колеса	150 000,00
Карусель выйдет из строя из-за того, что пропустят пьяного	Медведев	Петров	Дроздов, Сорокин, Дорофеев	Смягчение риска	Внедрение методов контроля за действиями оператора	10 000,00
Отравление сладкой ватой	Дроздов	Михайлов	Сорокин, Дорофеев, Волков	Смягчение риска	Проверка технологии производства,	110000,00

					контроль качества продукции	
Остановка американских горок	Сорокин	Иванов	Дорофеев, Волков, Кузнецов	Смягчение риска	Проведение диагностики, обслуживание американских горок — на аутсорсинг	75 000,00
Прошел дождик, и все дорожки в парке пришли в плохое состояние	Дорофеев	Зайцев	Волков, Кузнецов, Михайлов	Смягчение риска	Заасфальтировать дорожки	80 000,00
Открытие кафе на дороге, где катаются на лошадях	Волков	Петров	Кузнецов, Михайлов, Иванов	Смягчение риска	Перенос маршрутов катания на лошадях в другие места	5 000,00
Система оплаты за игру в теннис организована так, что можно уйти, не расплатившись	Кузнецов	Михайлов	Кузнецов, Иванов, Петров	Принятие риска	Контроль за уровнем потерь из-за не заплативших	1 000,00
Неподалеку от парка открывается большой развлекательный центр	Михайлов	Зайцев	Иванов, Михайлов, Петров	Смягчение риска	Постройка аквапарка	100 000,00

Таблица 11.3 - План работ в рамках реализации стратегии управления рисками

Риск	Действия	Ответственный	Срок	Аудит
Несвоевременная остановка сломанного колеса, когда люди наверху	Внедрение дополнительного контроля за действиями и состоянием оператора, проверка техсостояния колеса	Михайлов	01.01.2015	Волков
Карусель выйдет из строя из-за того, что пропустят пьяного	Внедрение методов контроля за действиями оператора	Петров	05.09.2014	Медведев
Отравление сладкой ватой	Проверка технологии производства, контроль качества продукции	Михайлов	01.11.2014	Дроздов
Остановка американских горок	Проведение диагностики, обслуживание американских горок — на аутсорсинг	Иванов	11.11.2014	Сорокин
Прошел дождь и все дорожки в парке пришли в плохое состояние	Заасфальтировать дорожки	Зайцев	19.09.2014	Дорофеев
Открытие кафе на дороге, где катаются на лошадях	Перенос маршрутов катания на лошадях в другие места	Петров	10.09.2014	Волков
Система оплаты труда организована так, что можно уйти, не расплатившись	Внедрение контроля над уровнем потерь из-за не заплативших	Михайлов	20.11.2014	Кузнецов
Близко открывается большой развлекательный центр	Постройка аквапарка	Зайцев	30.11.2015	Петров

Эта таблица содержит информацию о статусе работ по каждому из рисков («выполнение», «завершена», «не начата», «просрочена»), а также дату, когда работы должны быть выполнены. Естественно, что это только базовая процедура, и каждая организация разрабатывает собственный формат управления действиями по реализации стратегий управления рисками. Для нас важно, что внедрение систематического риск-менеджмента требует такой процедуры.

Вся цепочка действий — от регистрации риска в табл. 11.1 до оценки результативности действий в табл. 11.3 — должна быть четко определена в процедуре управления рисками. Эта процедура должна определять, кто отвечает за назначение руководителей рабочих групп, кто определяет сотрудников, которые будут оценивать результативность предпринятых действий, кто гарантирует правильность определения стратегии по управлению риском и выделяет соответствующие ресурсы.

Таким образом, от момента идентификации до оценки реализации стратегии управления рисками, все риски проходят через одну «молотилку». При этом во многих организациях разрабатываются процедуры, в названии которых отражен тип риска: например, «процедура по управлению операционным риском», «процедура управления стратегическим риском» и т. д. Если механизм отработки рисков одинаков для всех, в чем же здесь особенность? Тип риска определяет специфику двух функций.

• *Идентификация рисков*. Информацию о рисках различного типа получают из разных источников, и за каждый тип риска отвечает соответствующий сотрудник.

• *Определение стратегии управления рисками*. Чтобы определить стратегию управления риском, необходимо знать предметную область, в которой риски возможны. Соответственно, методы смягчения стратегических рисков, рисков информационной безопасности и рыночных рисков будут отличаться между собой.

Системность в управлении рисками, которая может быть реализована только при помощи процедур с четким распределением ответственности и полномочий, — необходимое условие для успешного внедрения этой технологии в бизнес-практику.

11.2 Интеграция системы управления рисками в общую систему управления организацией

Успех внедрения риск-менеджмента во многом определяется тем, насколько он интегрирован в общую систему управления организацией. Интеграция в данном случае означает, что:

• ответственность за управление рисками четко определена и эта деятельность централизованно координируется;

• процедуры управления рисками внедрены, постоянно оцениваются и улучшаются;

• в управлении рисками задействованы все ключевые сотрудники организации;

• процедуры управления рисками улучшают ключевые процессы компании.

Рассмотрим, каким образом система управления рисками может быть интегрирована в общую систему менеджмента организации. В наиболее успешных западных компаниях давно введены позиции риск-менеджера, представителя высшего руководства, координирующего деятельность по управлению рисками бизнеса. Во многих организациях функционируют отделы с соответствующим названием.

Такие подразделения должны:

• администрировать деятельность по управлению рисками;

• управлять определенными типами рисков (в основном — рыночными).

Управление определенными видами рисков

Очень часто отдел по управлению рисками несет ответственность за управление конкретными типами рисков: например, одобряет или блокирует сделки на рынке ценных бумаг. В результате руководство компании и собственники обретают уверенность в том,

что их финансы зависят не от только от действий трейдеров, но и анализируются отделом, который оценивает риски сделок и может эти сделки блокировать.

Администрирование деятельности по управлению рисками

Необходимость в администрировании деятельности по управлению рисками обусловлена тем, что в управлении рисками участвуют все ключевые сотрудники организации, ответственные за основополагающие направления бизнеса.

При этом идентификация рисков может осуществляться в двух форматах:

• системная идентификация (например, в формате разработки профиля рисков один раз в полгода);

• спонтанная идентификация (когда риск может быть идентифицирован и зарегистрирован любым сотрудником).

Отдел по управлению рисками несет ответственность за то, чтобы профиль рисков организации находился в актуальном состоянии. Но это не означает, что отдел должен сам определять риски — его задача заключается в том, чтобы получить эту информацию от сотрудников, «заставить» их определить свои риски. Если же риски определяются спонтанно, и кто-то из сотрудников идентифицировал риск и его зарегистрировал, то этот риск также попадает в отдел по управлению рисками. После того как риски идентифицированы, отдел обеспечивает заполнение уже описанных нами таблиц (см. табл. 11.1–11.3). На рис. 11.1 представлена общая схема системы управления рисками.

Рисунок 11.1 - Общая схема управления рисками

На рис. 11.1 видно, каким бы способом риски не были идентифицированы, они проходят через стандартный процесс «отработки», за функционирование которого несет ответственность отдел по управлению рисками. Он обеспечивает вовлечение сотрудников в этот процесс и реализацию стратегии по управлению рисками.

11.3 Система управления рисками с удобной информационной инфраструктурой

Информационную инфраструктуру для системы управления рисками можно создать в Excel. Поскольку одной из приоритетных зон в процессе управления рисками является администрирование действий по внедрению стратегий, то таблицы, где для каждого действия определены ответственность и сроки, может оказаться вполне достаточно. И, безусловно, ее необходимо внедрить в организации в качестве первого шага для построения системы управления рисками.

Единственное, что сложно реализовать в Excel или в других программах такого типа, — это возможность распределенной работы. В управлении рисками должны

участвовать все ключевые сотрудники организации (а лучше, чтобы участвовали все сотрудники). Поэтому для внедрения таких систем очень удобно использовать сетевые решения и создавать формы во внутрикорпоративной сети. (рис. 11.2).

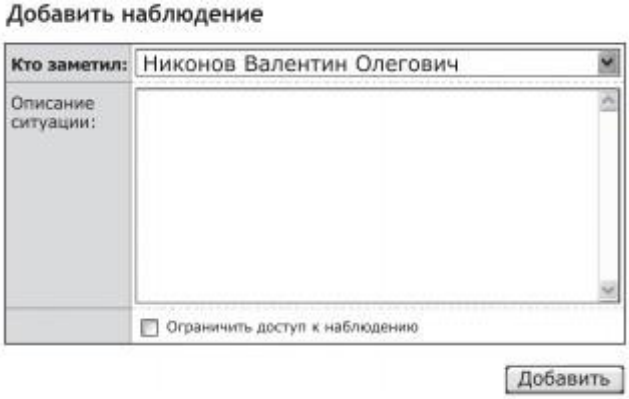

Рисунок 11.2 - Форма регистрации риска

Информация из формы автоматически попадает к сотрудникам, ответственным за процесс, и далее вся деятельность управляется при помощи другой формы (аналог представленных таблиц в Excel, рис. 11.3).

Общая информация	
Номер:	
Важность	
Состояние:	Новое
Описание:	
Подразделение:	Не указано
Документы:	
Инициатор:	
Состав рабочей группы	
Руководитель:	Не назначен
Члены группы:	
Работа рабочей группы (заполняется после заседания рабочей группы)	
Дата проведения собрания:	
Причины возникновения:	
Задачи рабочей группы:	
Дата закрытия (план):	
Статус:	Работа не завершена
Работа аудитора	
Аудитор:	Не назначен
Статус:	Аудит не завершен
Дата закрытия (факт):	
Комментарий:	

Рис. 11.3 - Форма для работы с риском

Если форма по управлению риском реализована во внутренней сети, это позволяет внедрить удобную систему отслеживания действий и оповещения сотрудников. Но каким бы ни было информационное решение для системы управления рисками, главное, чтобы эта система была доступна для сотрудников, и чтобы в ней было удобно управлять действиями по реализации шагов риск-менеджмента.

4. Корпоративная культура

Управление рисками — задача, которую менеджеры любого уровня вынуждены решать ежедневно: риски возникают на всех уровнях бизнеса, соответственно, эта технология должна быть распространена на все уровни компании.

Риск-менеджмент будет эффективно внедрен в организации только при условии, что все сотрудники участвуют в управлении рисками: как в их идентификации, так и во внедрении стратегий управления ими.

Чтобы вовлечь сотрудников в эту деятельность, необходимо сформировать соответствующую корпоративную культуру. Во многом это задача высшего руководства организации: необходимо научить сотрудников реализовывать шаги по управлению рисками; показать практическую выгоду продумывания действий «на несколько шагов вперед», нахождения точек уязвимости, которые можно устранить и тем самым смягчить риски. Очень важно также учитывать мировоззренческие аспекты риск-менеджмента, которые полностью противоречат подходам в стиле «авось» и сваливанию всех проблем на «трагическое стечение обстоятельств» (к сожалению, очень распространенных у нас). Несмотря на то что готовых решений в вопросах, связанных с корпоративной культурой, нет, ее создание — решаемая задача. Ее решение напрямую зависит от желания высшего руководства и, безусловно, требует инвестиций. Вне зависимости от того, каким образом вы будете формировать корпоративную культуру у себя в организации, важно помнить, что от вовлеченности сотрудников в процесс управления рисками будет зависеть успех внедрения этой технологии в бизнес-практику.

Далее мы рассмотрим, каким образом шаги управления рисками применяются при принятии решений, а также обсудим особенности управления стратегическими и операционными (ежедневными) рисками.

Вопросы для самоконтроля

1. К чему приводит несистемное управление рисками? Что должно быть зафиксировано в процедурах системы управления рисками?
2. Перечислите методы, которые должны быть определены в процедурах по управлению рисками.
3. Что такое профиль рисков? Дайте его краткое описание.
4. Каким образом система управления рисками может быть интегрирована в общую систему менеджмента организации?
5. Информационная инфраструктура в системе управления рисками.
6. Корпоративная культура в системе управления рисками.

Список рекомендованной литературы

1. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять / Валентин Никонов. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 285 с. — (Серия «Принципы успеха»).

Тема 12. Риски при принятии решений

ПЛАН

1. Управление рисками при принятии управленческих решений.
2. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
3. Проблемы принятия решений: неопределенность, авантюризм, нерешительность.
4. Чем управление рисками при принятии решений отличается от обычного управления рисками.

12.1 Управление рисками при принятии управленческих решений

Под риском понимается опасность ошибочного решения. Поскольку риск - опасность потерь, он означает негативное отклонение от цели. Так как будущее никогда неизвестно, все решения связаны с риском. Риск может заключаться во влиянии на

рентабельность, доходы, затраты, оборот и ликвидность (возможность всегда оплачивать свои счета).

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска необходимо проводить анализ рисков. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковым ситуациям, и количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом. Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

- выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
- анализ выявленных факторов;
- оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;
- установка допустимого уровня риска;
- анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
- разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

После проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения используются специальные приемы управления риском.

Вопросами теории управления риском занимается риск-менеджмент.

Риск-менеджмент — специальная форма предпринимательской деятельности. Осуществляют ее профессиональные институты специалистов, страховые компании, финансовые менеджеры.

Одна из основных сфер риск-менеджмента — страховой рынок, где объектом купли-продажи выступают страховые услуги, предоставляемые организациям и отдельным гражданам преимущественно страховыми компаниями и негосударственными пенсионными фондами.

Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений:

- избежание риска — уклонения от мероприятия, связанного с риском;
- удержание риска — оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);
- передача риска — передача ответственности за риск, например, страховой компании;
- снижение степени риска — уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

- диверсификация;
- получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
- лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита;
- самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов;
- страхование.

Таким образом, в процессе разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска менеджер сталкивается с необходимостью проведения анализа существующих рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избеганием, удержанием, передачей рисков или снижения их степени. Кроме того, в условиях неопределенности и риска менеджеру необходимо использовать специальные приемы и методы разработки и принятия решений.

Правила и критерии принятия решений в условиях неопределённости.

Приведем несколько общих критериев рационального выбора вариантов решений из множества возможных. Критерии основаны на анализе *матрицы возможных состояний окружающей среды и альтернатив решений.*

Матрица, приведенная в таблице 12.1, содержит: Aj — альтернативы, т. е. варианты действий, один из которых необходимо выбрать; Si — возможные варианты состояний окружающей среды; aij — элемент матрицы, обозначающий значение стоимости капитала, принимаемое альтернативой j при состоянии окружающей среды i.

Таблица 12.1 - Матрица решений

Альтернатива	S (состояние среды)					
A	S1	S2	…	Si	…	Sm
A1	a11	a12	…	a1i	…	a1m
	…	…	…	…	…	…
Aj	aj1	aj2	…	aji	…	ajm
An	an1	an2	…	ajn	…	anm

Для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределённости используются различные правила и критерии.

Правило максимин (критерий Ваальда).

В соответствии с этим правилом из альтернатив aj выбирают ту, которая при самом неблагоприятном состоянии внешней среды, имеет наибольшее значение показателя. С этой целью в каждой строчке матрицы фиксируют альтернативы с минимальным значением показателя и из отмеченных минимальных выбирают максимальное. Альтернативе a* с максимальным значением из всех минимальных даётся приоритет.

Принимающий решение в этом случае минимально готов к риску, предполагая максимум негативного развития состояния внешней среды и учитывая наименее благоприятное развитие для каждой альтернативы.

По критерию Ваальда лица, принимающие решения, выбирают стратегию, гарантирующую максимальное значение наихудшего выигрыша (критерия максимина).

Правило максимакс

В соответствии с этим правилом выбирается альтернатива с наивысшим достижимым значением оцениваемого показателя. При этом ЛПР не учитывает риска от неблагоприятного изменения окружающей среды. Альтернатива находится по формуле:

$$a^* = \{a_j \max_j \max_i \Pi_{ij}\}, \quad (12.1)$$

Используя это правило, определяют максимальное значение для каждой строки и выбирают наибольшее из них.

Большой недостаток правил максимакса и максимина – использование только одного варианта развития ситуации для каждой альтернативы при принятии решения.

Правило минимакс (критерий Севиджа)

В отличие от максимина минимакс ориентирован на минимизацию не столько потерь, сколько сожалений по поводу упущенной прибыли. Правило допускает разумный риск ради получения дополнительной прибыли. Критерий Севиджа рассчитывается по формуле:

$$\min \max \Pi = \min_i [\max_j (\max_i X_{ij} - X_{ij})], \quad (12.2)$$

где mini, maxj – поиск максимума перебором соответствующих столбцов и строк.

Расчёт минимакса состоит их четырёх этапов:

1. Находится лучший результат каждой графы в отдельности, то есть максимум Xij (реакции рынка).

2. Определяется отклонение от лучшего результата каждой отдельной графы, то есть maxi Xij – Xij. Полученные результаты образуют матрицу отклонений (сожалений), так как её элементы – это недополученная прибыль от неудачно принятых решений, допущенных из-за ошибочной оценки возможности реакции рынка.
3. Для каждой сточки сожалений находим максимальное значение.
4. Выбираем решение, при котором максимальное сожаление будет меньше других.

Правило Гурвица

В соответствии с этим правилом правила максимакс и максимин сочетаются связыванием максимума минимальных значений альтернатив. Это правило называют ещё правилом оптимизма – пессимизма. Оптимальную альтернативу можно рассчитать по формуле:

$$a^* = \max_i [(1-\alpha) \min_j \Pi_{ji} + \alpha \max_j \Pi_{ji}], \quad (12.3)$$

где α- коэффициент оптимизма, α =1…0 при α =1 альтернатива выбирается по правилу максимакс, при α =0 – по правилу максимин. Учитывая боязнь риска, целесообразно задавать α =0,3. Наибольшее значение целевой величины и определяет необходимую альтернативу.

Правило Гурвица применяют, учитывая более существенную информацию, чем при использовании правил максимин и максимакс.

Таким образом, при принятии управленческого решения в общем случае необходимо:

- спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса;
- разработать список возможных альтернатив
- оценить окупаемость всех альтернатив;
- определить вероятность каждого условия;
- оценить альтернативы по выбранному критерию решения.

12.2 Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

В практике хозяйственной деятельности практически ежедневно приходится принимать различные решения. Важным условием принятия рациональных решений является обладание как можно более полной и точной информацией о предмете решения и его последствиях.

По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

• определенности;
• вероятностной определенности (риска);
• в условиях неопределенности (ненадежности).

Если решение принимается в условиях определенности, то увеличивается оперативность разработки, уменьшаются затраты на выбор целесообразного варианта. В условиях риска решения принимаются с помощью введения вероятностных оценок, неопределенность в значительной мере уменьшается. Риск заключается в возможных ошибках при оценке степени вероятности наступления условий, поэтому полагаются не только на расчеты, используются опыт, интуиция и искусство руководителя.

Сущность неопределенности проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности наступления каждого из этих состояний невозможна из-за отсутствия способов оценки. Неопределенность – это невозможность оценки будущего развития событий как с точки зрения вероятности их реализации, так и с точки зрения вида их проявления. Неполную определенность с определенной долей достоверности можно оценить, как размытость или призрачность будущих событий, подлежащих вероятностной оценке.

Критерий выбора решений в этих обстоятельствах определяется склонностями и субъективными оценками лица, принимающего решение. Задача ЛПР сводится к уменьшению неопределенности путем сведения ее к условиям риска. Определенную роль при этом играет постановка следующих вопросов:

1. Насколько велика существующая неопределенность?
2. Что следует сделать, чтобы ее уменьшить?
3. Каковы затраты на ее уменьшение?
4. Какова степень неопределенности в ходе осуществления некоторого курса?

Решающее слово остается за руководителем, хотя не исключается обсуждение проблем с коллегами, экспертами, представителями общественных органов. При этом велика роль эвристических способностей лица, принимающего решение. Часто такие решения приходится принимать в быстро меняющейся (экстремальной) обстановке, что наиболее характерно для социально-экономических систем, политической и наукоемкой среды. В процессе принятия решений возникают различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. В частности, выделяется неопределенность:

• количественная – обусловленная значительным числом объектов или элементов в ситуации;

• информационная – вызванная недостатком информации или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам;

• стоимостная – из-за слишком высокой или недоступной платы за определенность;

• профессиональная – следствие недостаточного профессионализма лица, принимающего решение;

• ограничительная – вызванная ограничениями в ситуации принятия решений;

• внешней среды – связанная с поведением внешней среды или реакцией конкурента на процесс принятия решения.

Все условия неопределенности при принятии решений характеризуются отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий. Качество процесса разработки решений зависит от полноты учета всех факторов, оказывающих влияние на последствия принятых решений. Неопределенность может быть устранена полностью или частично двумя путями: углубленным изучением имеющейся информации либо приобретением недостающей информации. Однако, как и все другие ресурсы, информация, как правило, ограничена, поэтому большинство решений принимается в условиях неполной информированности. Последствием принятия решений в этих условиях является неопределенность результатов, т.е. приходится рисковать. С другой стороны, риск обусловлен спонтанным и противоречивым характером процессов, происходящих в сложных социально-экономических системах, которые невозможно адекватно и исчерпывающе описать (аналог – принцип неопределенности в области естественных наук). Таким образом, риск следует рассматривать как следствие принятия решений в условиях неполной, неточной и (или) противоречивой информации, т.е. в условиях неопределенности или неполной определенности.

Риск относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях. По сути дела, решения принимаются в разных по отношению к риску обстоятельствах, которые традиционно классифицируются как условия определенности риска или неопределенности.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. В таких условиях принимаются сравнительно немногие организационные или персональные решения, однако они все же имеют место; зачастую их можно рассматривать как определенные элементы более крупных решений. Авторы и исследователи экономико-

математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

Риск. К решениям, принимаемых в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, по вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. В условиях определенности существует только одна альтернатива. Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается, например, в том, что монета ложится вверх решкой в 50% случаев. Другой пример – прогнозирование уровня смертности населения компаниями, занимающимися страхованием жизни. Поскольку все население служит базой эксперимента, страховые актуарии могут с высокой точностью предсказать, какой процент людей определенного возраста умрет в этом, следующем и последующих годах. По этим данным они определяют, сколько страховых взносов они должны получить, чтобы оплатить заявления о выплате страхового вознаграждения и, тем не менее, иметь прибыль.

Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитать риск. Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия нового продукта, телевизионных шоу, кинофильмов и политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства подсказывает, какое событие может, скорее всего, случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

Противоположным риску является понятие "шанс", которое связывается не с угрозой потерь, а, напротив, с возможностью выигрыша или приобретений. Поэтому шанс можно определить, как возможность благоприятного исхода в условиях неопределенности.

Неопределенность среды объясняется двумя основными причинами: во-первых, она возникает при наличии целенаправленного противодействия других лиц или организаций, способы действий которых неизвестны. В этом случае говорят о "целенаправленной" среде, а связанную с ней неопределенность, обусловленную поведением других лиц, которые преследуют собственные цели, называют поведенческой неопределенностью. Поскольку принятие решений в подобных ситуациях основано на использовании принципов теории игр, то неопределенность такого рода иначе называют игровой. Наиболее яркий пример игровой неопределенности – это поведение конкурентов. К этой группе факторов также относится поведение людей и групп, принадлежащих одной и той же организации, но находящихся в ней на разных уровнях иерархии.

Во-вторых, неопределенность среды возникает в силу недостаточной изученности некоторых явлений, имеющих объективный характер и сопровождающих процесс принятия управленческих решений. В этом случае имеет место так называемая объективная среда, а связанная с ней неопределенность называется природной. Примерами такой неопределенности служат экономические условия, политическая обстановка, поведение потребителей, социально культурные, природно-географические и

другие факторы, которые считаются неопределенными, однако не носят характера сознательного противодействия.

Личная неопределенность. Неопределенность, сопровождающая процесс принятия решений, может быть обусловлена не только ситуацией, но и лицом, принимающим решение. Дело в том, что объективно ситуация принятия решения может быть вполне определена и предсказуема, но субъективно она может выглядеть как неопределенная. Это объясняется тем, что разные люди неоднозначно воспринимают одну и ту же ситуацию, не обладают достаточными знаниями и опытом, мыслят непоследовательно и противоречиво, нечетко оценивают последствия альтернатив и т.д. В связи с этим говорят о личностной неопределенности, которая понимается как неопределенность психических процессов, состояний и свойств личности. В частности, можно говорить о таких проявлениях личностной неопределенности, как неопределенность восприятия представления, мышления, памяти, воображения, эмоциональных состояний. Кроме того, существенное влияние на принятие решений оказывает неопределенность психических свойств, которая обычно проявляется как неопределенность предпочтений и неопределенность притязаний лица, принимающего решение.

В силу этого часто возникает целевая неопределенность**,** которая выражается в нечеткой, расплывчатой формулировке ЛПР цели принятия решения или в наличии у него нескольких противоречивых целей. Так, примером целевой неопределенности является стремление руководителя фирмы обеспечить в результате проведения деловой операции получение максимальной прибыли при минимальном уровне риска, что, как известно, редко встречается в реальной жизни и представляет собой крайне противоречивые требования к качеству управленческого решения.

Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Так, решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек. Некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность. Подобные негативные последствия следует учитывать, принимая решения. Необходимо учитывать взаимозависимость внутриорганизационных перемен, так как возможны негативные последствия при отсутствии системного подхода.

Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации.

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти всегда наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на высшие этажи власти. Именно менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимосвязанность решений, т.е. видеть всю картину, зачастую становятся кандидатами на повышение.

12.3 Проблемы принятия решений: неопределенность, авантюризм, нерешительность

Эффективность методов управления определяется тем, насколько они повышают конкурентоспособность людей, которые эти методы используют, и организаций, в которых эти люди работают. А в основе конкурентоспособности бизнеса лежат решения, которые принимаются людьми. И конкурируют на самом деле между собой не компании; конкурируют менеджеры, которые в этих компаниях работают.

Безусловно, принятие эффективных и правильных решений — это ключевой навык менеджеров. От того, насколько эффективно они внедряют правильные изменения (разрабатывая новые услуги, выходя на новые рынки и т.д.), от того, насколько быстро и правильно они реагируют на внешние изменения — а и тот, и другой случай подразумевает принятие решений — зависит их успех и успех их бизнеса.

Принятие решений, с одной стороны, инициирует изменения, с другой стороны, любое изменение требует принятия решения (реакции). Изменения необходимы нам же самим, но даже если мы не хотим перемен, они все равно будут происходить независимо от нашего желания.

Некоторые изменения можно считать «благоприятными» (те, которые инициируем мы сами), некоторые «не всегда благоприятными» (те, которые происходят независимо от нашего желания). Благоприятные изменения необходимы для того, чтобы больше зарабатывать, в остальных же случаях наша задача, как правило, — меньше терять.

Любое изменение связано с рисками и проблемами и требует принятия решения. Если мы инициируем изменения, то, принимая решение, мы осознанно изменяем будущее, что подразумевает некий уровень неопределенности, а значит, риска. Предположим, ездили вы все время на общественном транспорте (машины не было). Какие у вас были риски? Риск, что не придет автобус, риск, что в него невозможно будет попасть, риск, что оттопчут ноги. Инициировали изменение — купили машину. «Старые» риски исчезли, зато появились новые: аварии, угон машины и т.д. Инициировать изменения (и потом управлять новыми рисками, которые эти изменения спровоцируют) или нет — это дело каждого. Возможно, кому-то приятнее топтаться на месте. Но, безусловно, для того, чтобы чего-то добиться, нужно инициировать благоприятные изменения и управлять рисками, которые с ними связаны.

Когда же происходят внешние изменения, которые не всегда благоприятны, задача менеджера в том, чтобы максимально быстро и правильно среагировать на них.

Итак, четвертый шаг управления рисками — это принятие решений о действиях, которые необходимо совершить, чтобы обеспечить прибыль и безопасность в условиях, когда «все течет и все меняется».

К примеру, мы могли бы пропустить информацию о том, что стоимость аттракциона «Пиратский корабль», который мы планируем закупать, может увеличиться. Анализируя рыночные риски, мы определили риск увеличения стоимости аттракциона и приняли соответствующее решение — зафиксировать его стоимость сейчас с поставкой в будущем. Это пример решения, направленного на то, чтобы меньше терять.

Вне зависимости от того, провоцируем ли мы изменения сами или реагируем на них, в основе трудностей, которые возникают при принятии решений, лежат три ключевые проблемы, которые риск-менеджмент помогает решить: неопределенность, авантюризм и нерешительность.

Корнем большей части проблем, которые связаны с принятием решений, является неопределенность, в которой менеджеры вынуждены эти решения принимать. В каких-то случаях уровень неопределенности выше, в каких-то — ниже, и этот фактор во многом определяет сложность решения.

Каким образом можно уменьшить уровень неопределенности? Во-первых, чем большим объемом информации мы обладаем, тем, естественно, неопределенность ниже и решение принимать проще. Согласитесь, что, находясь в командировке в другом городе, выбрать место, куда пойти поужинать вечером, значительно сложнее, чем находясь дома.

Во-вторых, решения проще принимать в знакомых обстоятельствах. Даже если вы не знаете, что будет, вы как минимум знаете, что было уже десятки раз в аналогичных ситуациях.

Риск-менеджмент выступает заменой такому опыту: определяя риски, мы компенсируем нехватку той информации, которую обычно получаем «опытным» путем. При этом, определяя риски, связанные с принятием решения, и стратегии управления ими, мы собираем всю возможную информацию, которая может помочь нам правильно принять решение.

Было бы наивно предположить, что неопределенность при принятии решений можно полностью исключить — все необходимую информацию собрать очень сложно, а порой — невозможно. Зачастую решения нужно принимать быстро, в условиях нехватки информации. Тогда для принятия правильного решения нужно как можно точнее определить риски, с этими решениями связанные. Чем точнее мы сможем спрогнозировать возможные варианты развития событий, чем точнее мы сможем оценить риски, тем правильней будет наше решение.

Принятие решений — это принятие на себя ответственности. Причем чаще всего отвечать приходится за других людей (сотрудников, например) и перед другими людьми (акционерами) и т.д. Тот, кто принимает решение, тот и «отвечает» как за успех, так и за поражение. Брать на себя ответственность в условиях неопределенности — дело для многих непростое.

Две проблемы: авантюризм и нерешительность.

Для того чтобы принимать решения быстро и правильно, нужно устранить две проблемы, в основе которых лежат неопределенность и боязнь брать на себя ответственность.

Проблема № 1. Менеджеры идут на неоправданный риск: принимают решение и принимают на себя ответственность за изменения в ситуациях, когда рисков слишком много и эти риски неоправданны.

Проблема № 2. Менеджеры не принимают решения (боятся), когда рисков немного и они оправданы.

Первый случай — это авантюризм, решение действовать «на авось». В каких-то случаях этот подход срабатывает, но это происходит далеко не всегда. В любом случае, это ситуация, в которой мы берем на себя ответственность, когда этого лучше не делать — «не боимся, когда бояться надо».

Второй случай — это нерешительность. Мы не делаем то, что нужно, потому что боимся, что не получится. Или не знаем, какой вариант выбрать, потому что непонятно, где больше выигрыш и меньше риск. То есть «боимся, когда бояться не надо».

И первая, и вторая проблема может быть решена, если при принятии решений управлять рисками и правильно их оценивать. Потому что правильно оцененные риски — это «определение неопределенности». И правильное решение подразумевает грамотное определение баланса «выигрыш — риск» и умение анализировать возможные сценарии развития событий, которые вы можете спровоцировать своим решением.

12.4 Отличия управления рисками при принятии решений от обычного управления рисками

Предположив, что у нас в распоряжении есть работающий бизнес и в один прекрасный момент мы останавливаемся, «фиксируем настоящее», определяем точку **А** и начинаем рассматривать риски, которые в этот момент времени для нас наиболее важны (рис. 12.1).

После этого мы оцениваем риски и думаем, что сделать, чтобы в будущем, в точке В, мы могли больше заработать и меньше потерять: какие стратегии управления рисками лучше всего выбрать, чтобы риски в точке **В** нам не помешали. Своими действиями по управлению рисками мы выстраиваем «щит» (рис.12.2).

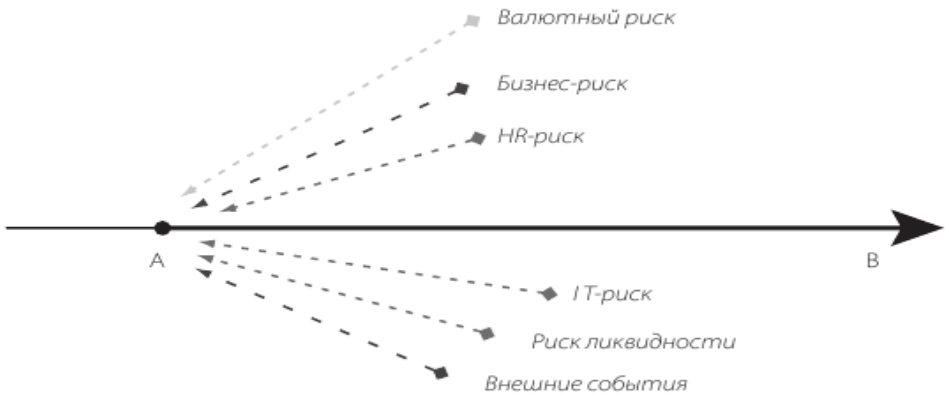

Рисунок 12.1

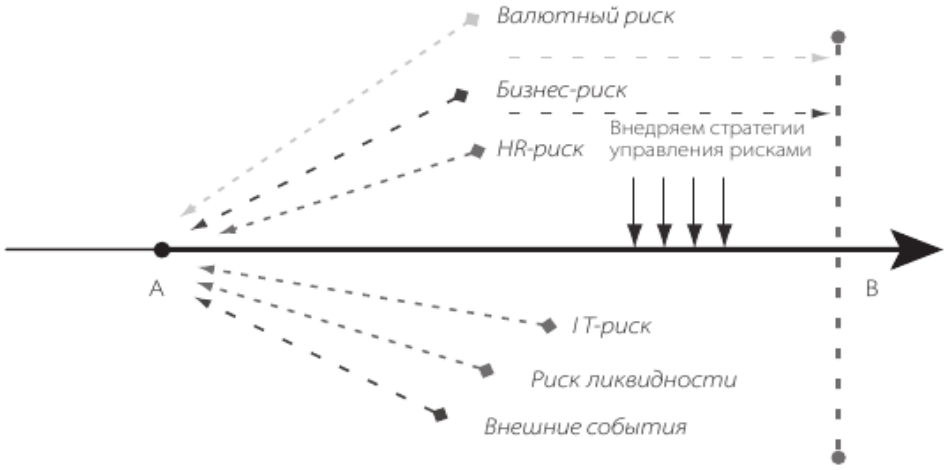

Рисунок 12.2

Для управления рисками при принятии решений нам потребуется более сложная, двухходовая схема.

Поскольку принятие решения — это выбор из возможных вариантов развития событий (сценариев), в основе этой схемы лежит анализ рисков по каждому сценарию. Основная идея заключается в том, чтобы выбрать тот сценарий, который будет оптимальным в соотношении «выигрыш — риск» с учетом тех действий, которые необходимо предпринять, чтобы смягчить риски, связанные с этим сценарием.

Принимая решение и находясь в точке A, мы выбираем сценарий развития событий и, таким образом, можем попасть в точку B1 или в точку B2 (для простоты предположим только два возможных исхода) (рис. 12.3).

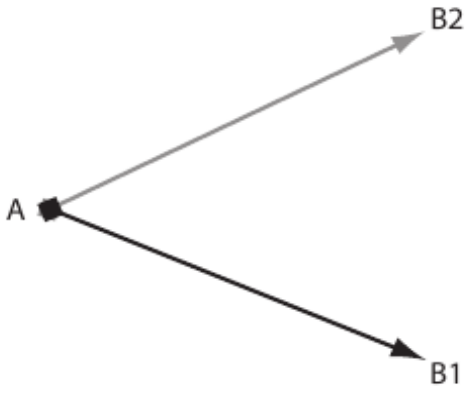

Рисунок 12. 3

12.5 Управление рисками при принятии решений — резюме

• Управление рисками помогает принимать правильные решения и избегать ситуаций:

— когда правильное решение не принимается, поскольку нам кажется, что оно «слишком рискованно»;

— когда принимается неправильное решение, поскольку, кажется, что рисков нет или они незначительны.

• Принимая решения, формализуйте возможные сценарии развития событий. Представьте себе, какие риски у вас будут, если каждый из сценариев реализуются.

• Проанализируйте также те риски, которые могут возникнуть в ходе реализации вашего решения. Правильное решение — это не только правильный, но еще и реализуемый сценарий.

• Определите действия, которые вы можете предпринять, чтобы уменьшить риски. Эти действия должны стать частью вашего решения.

• Рассмотрите новые сценарии при условии, что вы реализовали стратегии управления рисками по каждому сценарию.

• Выберите тот вариант развития событий, который в результате даст вам максимальный уровень выигрыша с минимальным уровнем риска. Главное — не забывать, что действия, направленные на смягчение рисков по сценарию, должны быть частью вашего решения.

Вопросы для самоконтроля

1. В какой последовательности целесообразно проводить исследование риска?
2. Какие вы знаете правила и критерии принятия решений в условиях неопределённости?
3. Что такое *правило максимин* (критерий Ваальда)?
4. Что такое *правило максимакс*?
5. Что такое *правило минимакс* (критерий Севиджа)?
6. Сущность *Правило Гурвица*.
7. Что такое определенность, неопределенность и риск?
8. Перечислите виды неопределенности, которые возникают в процессе принятия решений.
9. Перечислите, в каких условиях принимаются решения по критерию определенности информации. Дайте им краткую характеристику.
10. Какие проблемы существуют при принятии решения в условиях неопределенности?
11. Чем управление рисками при принятии решений отличается от обычного управления рисками?

Список рекомендованной литературы

1. Теоретические и практические аспекты принятия решений в условиях неопределенности и риска / С. Б. Богоявленский. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014.

2. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять / Валентин Никонов. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 285 с. — (Серия «Принципы успеха»).

Тема 13. Управление стратегическими рисками

ПЛАН

1. Три особенности стратегических рисков.
2. Как распознать стратегические риски?
3. Риски, связанные с выбором стратегии.
4. Риски, связанные с реализацией стратегии.
5. Управление стратегическими рисками — резюме.

13.1 Три особенности стратегических рисков

Управление стратегическими рисками является одним из наиболее интересных и широких блоков в технологии риск-менеджмента. Сейчас мы уже можем приступить к детальному раскрытию этой темы, поскольку для управления стратегическими рисками нам потребуются как базовые шаги риск-менеджмента, так и описанная в предыдущем материале методика управления рисками при принятии решений.

В основе стратегических рисков лежат ошибки, допущенные при принятии решений о стратегии развития организации. Именно поэтому реализация стратегических рисков не может остаться незамеченной. Вспомним риски, с которыми столкнулись руководители пейджинговых компаний в конце 1990-х годов, проект Advantix компании Kodak, приведший к значительному уменьшению капитализации компании. Рассмотрим еще один яркий пример реализации стратегического риска.

Polaroid

Компания Polaroid подала прошение в суд города Вилмингтон, решив прибегнуть к защите в соответствие 11-й главой закона США о банкротстве. Таким образом, она официально признала себя банкротом. Здесь нет ничего неожиданного, по утверждениям аналитиков, в 1990-х годах Polaroid совершила несколько стратегических ошибок. Так, компания сосредоточила свои усилия на продвижении технологий мгновенной фотографии, которая не выдержала натиска традиционного подхода (35-миллиметровая пленка), предлагаемого FujiFilm и рядом других фирм, и в итоге сдала позиции на рынке. Серьезной ошибкой компании стала недооценка цифровой фотографии и отказ от развития этого направления. Не смогла помочь компании и новая стратегия, направленная на развитие технологии цифровой печати.

Стратегические риски обладают тремя важными свойствами.

• *Риски с очень высоким влиянием:* во всех рассмотренных примерах реализация стратегических рисков привела либо к уходу компаний с рынка, либо к значительной потере капитализации.

• *Риски, которые имеют значительный временной лаг:* анализируя риски парка развлечений, мы определили, как стратегический риск открытие неподалеку от парка большого развлекательного центра. Это событие, которое реализуется «не завтра» (развлекательный центр быстро не построить) — оно может произойти только через несколько лет, но, если реализуется, изменит спрос на услуги парка и тем самым окажет очень значительное влияние на бизнес. Управляя любыми рисками, мы управляем событиями, которые могут реализоваться в будущем, а не в настоящий момент. У стратегических рисков промежуток времени от момента, в котором мы находимся, до момента, когда они реализуются, значительно больше, чем у рисков других видов. Именно поэтому стратегическим рискам часто не уделяют необходимого внимания. Директору пейджинговой компании в конце 1990-х годов риск того, что ключевой сотрудник может уволиться в ближайшие дни, казался куда как более важным, чем риск потенциального изменения спроса на услуги через несколько лет. Хотя сейчас, по прошествии времени, совершенно очевидно, что если не будет спроса на услуги, то этот ключевой сотрудник будет не нужен вообще. Поэтому концентрация только на тактических рисках может привести к тому, что в долгосрочной перспективе результаты управления ими окажутся невостребованными.

• *Стратегические риски могут быть любыми:* операционными, кредитными, рисками ликвидности и т. д.

Риск, связанный с персоналом, может стать стратегическим для организации, если все технологии компании находятся в голове одного сотрудника, рыночная стоимость которого непрерывно увеличивается.

Сегодня причин для опасений вроде бы нет, но если через несколько лет этого сотрудника переманят конкуренты, то этот риск будет иметь очень значительное влияние

на бизнес. Точно так же IT-риск может быть стратегическим для бизнеса, если, к примеру, информационная система банка имеет емкость, значительно меньшую, чем та, которая понадобится через несколько лет.

Для того чтобы управлять стратегическими рисками, необходимо научиться:

• видеть стратегические риски бизнеса;

• оценивать риски, связанные с выбором стратегии;

• оценивать риски, связанные с реализуемостью стратегии.

Управление стратегическими рисками является, пожалуй, наиболее сложно формализуемой частью технологии риск-менеджмента. Далее мы подробно рассмотрим шаги этой технологии.

13.2 Как распознать стратегические риски?

Инвестор посмотрел на анализ решения, связанного с изменением системы оплаты в парке, который представили ему менеджеры. Подумав, он сказал им, что такого типа проекты необходимо реализовывать в рамках согласованной стратегии развития организации. Заодно он поинтересовался, не забыли ли его менеджеры, что рядом с парком скоро откроется большой развлекательный центр, где будут аквапарк, магазины, несколько кинозалов.

«Результат управления рисками — это ваши действия, направленные на то, чтобы в будущем больше зарабатывать и меньше терять, причем как тактически, так и стратегически», — сказал инвестор. — И прежде чем менять систему оплаты, оцените стратегические риски моего бизнеса и выработайте оптимальную с точки зрения «доход — риск» стратегию развития. Изменять систему нужно только в том случае, если этот проект будет входить в состав портфеля проектов, направленных на реализацию стратегии моего бизнеса».

То, что риск открытия рядом с паркого развлекательного центра является стратегическим, очевидно — он имеет значительный временной лаг, и в ближайшее время этот риск на нас никакого влияния не окажет. Но через несколько лет реализация этого риска может привести к очень значительным последствиям. Здесь мы имеем дело со стратегическим «бизнес-риском», риском изменения спроса на услуги. На примере этого риска рассмотрим технологию управления стратегическими рисками.

Научиться видеть стратегические риски можно с помощью методологий стратегического менеджмента. В них вы сможете найти способы оценки структуры отрасли и конкурентов, а этой информации будет уже достаточно для того, чтобы получить представление о существующих стратегических рисках. В качестве примера такой методологии можно взять логику Портера и проанализировать:

1) существующих и потенциальных конкурентов;

2) покупателей;

3) существующие товары-заменители;

4) наших поставщиков.

Анализ первых трех факторов даст вам возможность оценить стратегические бизнес-риски, потому что появление новых конкурентов, услуг-субститутов, а также поведение клиентов определяют потенциальный уровень спроса на наши услуги и, соответственно, доходы и прибыль бизнеса. Управление такими рисками необходимо для того, чтобы больше зарабатывать. Поставщики же (четвертая категория) могут влиять на наши издержки, и стратегическое управление рисками, связанными с поставщиками, необходимо для того, чтобы меньше терять. Рассмотрим каждую из этих категорий более подробно.

Конкуренты

Чтобы оценить вероятность и влияние рисков, связанных с появлением новых конкурентов, нужно в первую очередь определить, насколько велики барьеры вхождения

в отрасль. Чем они выше, тем риск того, что вашу рыночную нишу кто-то сможет занять, естественно, ниже. Для того, чтобы его оценить, нужно проанализировать следующие факторы.

• Насколько зависят издержки бизнеса от масштабов производства. Чем выше эта зависимость (чем больше бизнес — тем меньше издержки), тем сложнее потенциальным конкурентам будет нас догнать.

• Насколько дифференцированы наши услуги. *Если наш парк развлечений воспринимается жителями города как единственный парк, парк их детства, то новому парку будет гораздо сложнее конкурировать с нашим.*

• Какие минимальные инвестиции потребуются конкурентам для того, чтобы начать бизнес, конкурирующий с нашим. *Открыть еще один парк развлечений довольно непросто — нужно купить аттракционы, а это требует значительных инвестиций. Если бы аттракционы были относительно недорогими, риск того, что конкуренты откроют еще один парк, был бы значительно выше.*

• Каковы издержки покупателей, связанные с заменых наших услуг на услуги наших конкурентов.

Если предположить, что все клиенты парка развлечений уже приобрели годовой абонемент, то риск того, что они предпочтут конкурента, будет значительно ниже, чем если бы такой привязки к нашему парку не было. Аналогично — смена оператора сотовой связи:

все, кто еще не успел узнать новый номер, не смогут до вас дозвониться, соответственно, у вас возникают издержки переключения (для того, чтобы снизить их, и была придумана переадресация звонков).

• Насколько открыт доступ к каналам закупок товаров и услуг, которые требуются для работы аналогичного бизнеса. *Если в городе только у нас есть договор с поставщиками аттракционов, которые имеют ограниченные ресурсы, то риски появления новых конкурентов незначительны — они просто не смогут купить эти аттракционы.*

• Есть ли у нас ноу-хау, которое защищено авторскими правами.

• Каковы «кривые обучения» у наших технологий.

Для того, чтобы оптимальным образом организовать работу парка развлечений, руководству нужно накопить определенный опыт. И хотя рискменеджмент может ускорить этот процесс, времени он все равно требует. В каком-то бизнесе меньше, в каком-то — больше. Естественно, что чем больше времени займет процесс обучения и приобретения опыта, тем меньше риски появления новых конкурентов.

Анализ этих факторов поможет вам оценить риски, связанные с появлением новых конкурентов и с соответствующим изменением спроса на ваши услуги. Проанализировав эти критерии применительно к парку развлечений, мы можем легко увидеть, что барьеры вхождения в отрасль велики, соответственно, они делают маловероятными риски появления новых конкурентов.

Услуги-субституты

Риск, который мы назвали «Открытие неподалеку нового развлекательного центра», — это как раз пример услуги субститута. Для нас именно этот риск и стал стратегическим. Развлекательный центр — это не парк развлечений, но услуги, который он оказывает, похожи на наши. Поэтому мониторинг рынка услуг-субститутов совершенно необходим. Ведь именно такой риск реализовался в случае всех пейджинговых компаний, компаний Polaroid и Kodak.

Клиенты

Бизнес-риск, как мы уже указывали, является одним из наиболее распространенных видов стратегического риска.

Соответственно, для того, чтобы увидеть стратегические риски, необходимо проанализировать и спрогнозировать поведение наших клиентов. Важными здесь являются следующие факторы:

• структура «клиентского портфеля» — если бизнес зависит от одного или нескольких крупных клиентов, он более уязвим, чем в случае диверсифицированной клиентской базы;

• какую долю в общих издержках клиентов составляют услуги нашего бизнеса — чем они выше, тем более тщательно клиенты будут выбирать поставщика услуг, соответственно, тем выше вероятность их перехода к конкурентам;

• смогут ли наши клиенты найти аналогичный продукт (в случае, если услуги являются стандартными);

• насколько велики издержки клиента, связанные с переходом к конкуренту;

• насколько информированы наши клиенты о состоянии дел в отрасли (каковы реальные издержки, цены конкурентов и т. д.). Чем ниже степень их информированности, тем меньше вероятность изменения спроса на наши услуги.

Поставщики

Чтобы увидеть стратегические риски, связанные с увеличением издержек бизнеса, нужно оценить поставщиков, потому что любой бизнес в той или иной степени от них зависит. Для того, чтобы оценить уровень этой зависимости и распознать соответствующие риски, необходимо проанализировать следующие аспекты.

• Число поставщиков, предоставляющих услуги, которые нам требуются. Риски, которые возникают в ситуации, когда бизнес зависим от поставщика монополиста, очевидны. *Если у нас в распоряжении есть только один поставщик аттракционов, мы полностью от него зависим, поскольку цены, которые он определяет, — это наши издержки.*

• Наличие поставщиков, предлагающих услуги-субституты. Чем их больше, тем меньше наша зависимость от них, соответственно, меньше наша уязвимость.

• Значимость сотрудничества для поставщика. Если поставщик аттракциона *«Пиратский корабль» одновременно с нашим заказом получит заказ из крупного парка развлечений на 10 таких аттракционов, скорее всего, распределение ресурсов поставщика будет не в нашу пользу.*

• У бизнеса значительные издержки, связанные со сменой поставщика. Это полная аналогия издержкам переключения у клиентов, только в этом случае в качестве клиента выступаем мы.

Анализ этих факторов помогает увидеть и оценить стратегические риски, что является необходимым для определения стратегии развития бизнеса.

Стратегические риски и стратегическое планирование

Управление стратегическими рисками тесно связано со стратегическим планированием. При определении стратегии развития организации стратегические риски могут возникнуть в следующих ситуациях:

• При выборе стратегии развития. Стратегия может быть *«правильной»* и *«неправильной»*, мы можем правильно определить, куда идти, а можем ошибиться.

Конечно, гарантии правильности стратегических решений никакая технология вам дать не сможет, но то, что при выборе стратегии необходимо управлять рисками, — сомнений не вызывает.

• При реализации выбранной стратегии развития.

Стратегия может быть *реализована* и *не реализована*.

Соответственно, стратегия может быть правильной, но не реализуемой. И риски, которые возникают при внедрении стратегии в жизнь, автоматически становятся стратегическими.

Рассмотрим технологию стратегического планирования в наиболее простом варианте.

Во-первых, стратегия организации должна быть определена на некий конкретный период.

Во-вторых, стратегию необходимо конкретизировать.

Когда понятно, куда двигаться, нужно определить время и средства, которые потребуются, чтобы пройти этот путь и достичь четких, измеримых целей в первый год, потом во второй год и т. д.

Таким образом, мы формулируем цели, которых необходимо достичь, чтобы стратегия была реализована. Достижение цели подразумевает какие-то действия. Например, если цель, направленная на реализацию стратегии «Выход на новый рынок», — «обеспечить объем продаж X в соседнем городе», то действий, направленных на достижение этой цели, может быть очень много. Например, может потребоваться модификация продукта, исследование нового рынка, открытие филиала и т. д. Деятельность, на самом деле, каждодневная, рутинная, которая может на первый взгляд не казаться стратегически важной. Но именно такая «обычная» деятельность в рамках единого направления и называется реализацией стратегии.

Определить эти действия — следующая задача. В итоге мы получим набор действий, которые необходимо выполнить, чтобы последовательно достичь поставленных целей и реализовать стратегию. Группа действий, направленная на достижение цели, называется проектом (например, «изменение системы оплаты в парке»).

Таким образом, мы получили вполне конкретную цепочку: *«стратегия — цели — проекты»* (рис. 13.1).

Цепочка, которую мы только что рассмотрели, — это всего лишь одна итерация стратегического планирования.

Рисунок 13.1 - Цепочка реализации стратегии

Для того, чтобы стратегическое планирование на самом деле стало процессом, необходим систематический анализ достижения целей, возможностей их пересмотра, самой стратегии и т. д.

13.3 Риски, связанные с выбором стратегии

Для выбора правильной стратегии необходим талант. Готовых «дорожных карт» и универсальных методик здесь нет. Хотя некоторые техники, например, методология Портера, могут помочь сделать верный выбор.

Что значит «правильная» или «неправильная» стратегия? Правильная стратегия позволяет организации больше зарабатывать и меньше терять, т. е. оптимизировать соотношение «риск — доход». При этом «правильная» стратегия должна быть реализуемой.

Для определения стратегических рисков необходимо осуществить несколько действий:

• проанализировать реальное положение вещей в вашем бизнесе и на основе *классификации* рисков оценить их потенциальную опасность (через три года, пять лет и т. д). Для оценки бизнес-риска можно использовать методику, которую мы уже описали (анализ клиентов, рынков услуг-субститутов, потенциальных конкурентов). И на основании этого разработать дальнейшую тактику. Здесь также можно использовать технологию стрессового тестирования, то есть необходимо сформулировать и поставить соответствующие вопросы по каждому виду рисков;

• определив *направление движения*, нужно представить себе, что сценарий реализовался, и посмотреть, какие риски будут у организации, когда мы наконец достигнем цели, то есть когда организация «обновится». Для этого можно воспользоваться все той же классификацией рисков.

Эта технология похожа на ту, которую мы рассматривали, когда принимали решение об изменении системы оплаты в парке. В первую очередь необходимо зафиксировать точку во времени, то есть текущую ситуацию. Во-вторых, нужно определить горизонт планирования. Поскольку мы говорим о стратегическом планировании и о стратегических рисках, то это может быть период времени, равный одному году, трем или пяти годам.

Теперь, нам необходимо рассмотреть риски, которые у организации есть сейчас. Если вернуться к примеру, с парком, эти риски мы уже определили, когда разрабатывали профиль рисков (там же мы зафиксировали и стратегический риск). Эта информация, безусловно, должна учитываться при выборе стратегии. Большая часть рисков, которые мы можем увидеть в профиле, по счастью, не являются стратегическими (они не повлияют на бизнес в долгосрочной перспективе). Для парка развлечений основной стратегический риск — бизнес-риск (который реализуется из-за появления услуги-субститута). Именно его мы и рассмотрим в качестве примера.

Риски, которые существуют у парка в настоящий момент, являются основой для планирования стратегии, то есть для выбора вариантов развития организации. А вариантов у нас есть как минимум два — сохранить все как есть или что-то изменить.

В первую очередь нам необходимо оценить риски, связанные со сценарием, при котором мы сохраняем текущую ситуацию. Для этого нам достаточно представить себе, что через три года неподалеку от парка откроется большой развлекательный центр. Что мы получим в результате? Значительный отток клиентов и уменьшение доходов.

Какие еще варианты стратегического развития могут быть в нашем примере? Можно выбрать стратегию «стать семейным парком», то есть переориентироваться на семейный отдых, добиться того, чтобы в парк приходили семьями на целый день, вместо того, чтобы посещать парк развлечений. То есть подготовиться заранее и сделать так, чтобы, когда развлекательный центр будет построен, мы могли сказать, что «у них есть то же самое, что есть у нас».

Но для этого нам нужно будет, как минимум, построить собственный аквапарк и т. д. Можно вообще продать все аттракционы и на месте парка построить большую автостоянку, это тоже один из вариантов стратегии развития (если мы считаем, что конкурировать с парком мы не сможем). Можно выбрать стратегию «дружбы» с развлекательным центром и использовать возможности для «совместного продвижения

услуг». Стратегий здесь может быть множество, остановимся на нескольких вариантах (табл.13.1).

Таблица 13.1 – Варианты стратегий

Вариант 1: Сохранить все как есть
Вариант 2: Стать семейным парком
Вариант 3: Продать аттракционы и построить стоянку
Вариант 4: Наладить сотрудничество с развлекательным центром

Каждый из этих вариантов стратегического развития принесет определенный уровень дохода и, конечно же, в каждом из этих вариантов есть свои риски. Для того, чтобы эти характеристики определить, предположим, что сценарий реализован, и посмотрим, какие риски мы будет иметь в каждом случае. Мы не будем определять все риски по каждому сценарию, рассмотрим только некоторые из них (табл. 13.2).

Таблица 13.2 - Сценарии стратегического развития и риски для парка развлечений

Сценарий	Риски
Вариант 1: Сохранить все как есть	• Отток клиентов (из-за открытия центра), уменьшение популярности, соответственно — уменьшение доходов
Вариант 2: Стать семейным парком (конкурировать с развлекательным центром)	• Семьи не будут ходить в парк, если там будет также «нецелевая аудитория» • Риск изменения спроса из-за подорожания билетов • Неравномерность доходов из-за сезонности (у развлекательного центра такого риска нет, поскольку он будет крытым) • Инвестиции не окупятся
Вариант 3: Продать аттракционы и построить стоянку	• Стоянка не заполнится, а значит — не окупится
Вариант 4: Наладить сотрудничество с развлекательным центром: реализовывать совместные программы продвижения	• Сотрудничество наладить не удастся

Как и в случае с управлением рисками при принятии решений, нужно оценить риски по всем сценариям и выбрать стратегии управления ими. Затем мы представляем себе, что действия по управлению рисками реализованы, и вновь сравниваем сценарии между собой по категориям «выигрыш — риск». Правильность и неправильность стратегии — вещи сложно формализуемые. Все из перечисленных вариантов, в принципе, имеют право на существование. Но при выборе стратегии также необходимо учесть и те риски, которые связаны с ее реализацией. В качестве примера того, как можно оценить риски реализуемости стратегии, предположим, что мы решили реализовать стратегию «Стать семейным парком».

13.4 Риски, связанные с реализацией стратегии

Реализация стратегии подразумевает поэтапное осуществление набора запланированных действий. И реализуемость стратегии обратно пропорциональна рискам, которые заложены в этом комплексе действий.

Если стратегия определена, то получается, что от рисков, заложенных в действиях, которые необходимо предпринять, чтобы стратегия реализовалась, и зависит успех реализации этой самой стратегии. И эти риски автоматически становятся стратегическими.

Примером того, как риски реализуемости проекта стали стратегическими рисками, может служить компания Airbus.

Airbus — начать с нуля.

В 2006 году исполнительный директор концерна Airbus Кристиан Стрейф объявил на международном авиасалоне в Фарнборо, что его компания решила заново начать проектирование самолета А350. Это задержит реализацию проекта на два года и увеличит его стоимость до $10 млрд, что вдвое больше первоначальной сметы.

Специалисты концерна решали, продолжать ли проектирование этого самолета прежним курсом или пожертвовать проделанной работой и начать все с нуля. Изначально европейские авиастроители собирались получить А350 относительно простым путем: модернизировав существующий самолет А330.

С теми техническими характеристиками, которые предполагались у А350 в этом случае, европейский лайнер откровенно проигрывал конкурирующей разработке Boeing-787, создаваемой в США.

Представители концерна заявили, что теперь самолет будет иметь более широкий, заново спроектированный фюзеляж.

В ознаменование этого факта модель переименована в A350XWB (extra wide body). Чтобы она отвечала всем возможным специфическим запросам разных авиакомпаний, будет спроектировано три ее модификации (ранее предполагались две).

Глава концерна рассказал также о проблемах с А380. В прошлом году Airbus объявил, что начало поставок этого самого большого из созданных до сих пор самолетов задерживается на шесть месяцев по сравнению с ранее утвержденным графиком. Месяц назад объявление о новых проблемах в проектировании гигантского воздушного судна привело к резкому, более чем на четверть, падению котировок акций Airbus и его контрольного акционера.

Из-за неудачного хода проектов А350 и А380 Airbus уступил значительную долю мирового рынка гражданских самолетов своему извечному американскому конкуренту — компании Boeing. Европейцам это было особенно обидно потому, что в течение пяти предыдущих лет они опережали Boeing по количеству проданных самолетов. Но за шесть месяцев этого года Boeing получил заказы на 487 самолетов, тогда как Airbus — только на 117.

Стратегия, которую выбрала Airbus — конкурировать с Boeing 787, — абсолютно понятна, но риски, с которыми столкнулась компания в ходе воплощения ее в жизнь, не позволили эту стратегию реализовать и автоматически стали стратегическими.

Итак, вернемся к парку развлечений. Направление развития мы уже определили: выбрали стратегию «Стать семейным парком». Теперь необходимо определить цели, которые должны быть достигнуты для того, чтобы стратегия была реализована. Для того, чтобы реализовать концепцию «семейный парк», нам необходимо:

1) снизить зависимость от сезонности;

2) создать инфраструктуру для отдыха людям всех возрастов;

3) сделать так, чтобы в парке не было случайных, нежелательных посетителей.

Цели, как мы уже сказали, должны быть измеримыми, и для каждой из них нам необходимо определить количественные характеристики — как минимум сроки их достижения.

Что означает «снизить зависимость от сезонности»?

Измеримая характеристика здесь может быть следующая: снижение количества посещений в различные сезоны в течение года должна быть менее чем 10%. Такие измеримые показатели должны быть определены по всем целям.

Следующим нашим шагом будет разработка действий, которые необходимо предпринять, чтобы цели были достигнуты, а стратегия был реализована.

И здесь необходимо ввести понятие *проекта*. Потому что деятельность, которая направлена на реализацию одной цели и которая при этом *уникальна и ограничена во времени, называется проектом.*

Мы определили стратегию, назвали цели, которые необходимо достичь для того, чтобы стратегия была реализована, и для каждой цели разработали действия по ее достижению. Другими словами — мы определили, какой портфель проектов нам необходимо реализовать (рис. 13.2).

Получается, что риски, связанные с реализуемостью стратегии, — это риски всех проектов, которые необходимо внедрить для того, чтобы стратегия была реализована.

А рискованность стратегии — это риск всей совокупности проектов, или портфеля проектов. Если мы этот риск сможем измерить, то тогда легко определим, какая стратегия менее рискованна.

Определение риска портфеля проектов можно считать количественной оценкой стратегических рисков. И результаты этой количественной оценки могут привести к пересмотру стратегии, если мы поймем, что анализируемая стратегия не реализуема.

Для того, чтобы сформировать портфель проектов, необходимых для реализации стратегии, нам нужно определить, какие проекты необходимо внедрить для достижения каждой из поставленных целей.

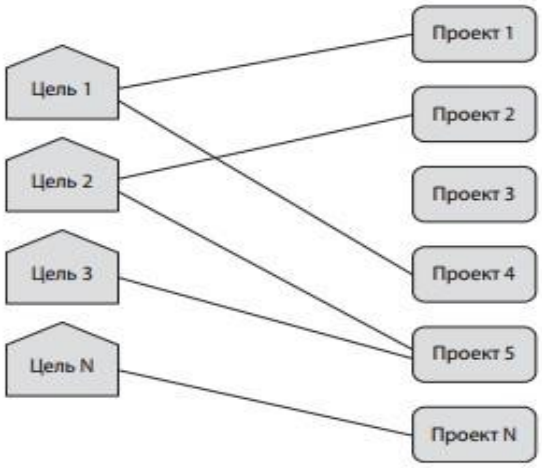

Рисунок 13.2 - Цели и проекты в рамках реализации стратегии

Какие проекты нам необходимы, чтобы снизить зависимость от сезонности? Во-первых, нужно провести маркетинговое исследование и понять, какие развлечения будут наиболее востребованы. Во-вторых, сделать крытые аттракционы, на которых можно кататься и зимой тоже, а также провести рекламную кампанию, чтобы рассказать всем о «круглогодичной» концепции парка (табл. 13.3).

Таблица 13.3 - Проекты для снижения рисков, связанных с достижением цели «Снизить зависимость от сезонности»

Цели	Проекты
Снижение зависимости от сезонности	• Проведение маркетингового исследования • Проведение рекламной кампании • Создание крытых аттракционов

То же самое мы можем проделать и со всеми остальными целями. Чтобы обеспечить отдых для посетителей всех возрастов, нужно построить аквапарк, открыть лодочную станцию, построить аттракцион «Пиратский корабль». Это проекты, реализация которых позволит достичь второй цели (табл. 13.4).

Таблица 13.4 - Проекты для снижения рисков, связанных с достижением цели «Сделать парк привлекательным для посетителей всех возрастов»

Цели	Проекты
Создание	• Строительство аквапарка

инфраструктуры для семейного отдыха	• Открытие лодочной станции • Открытие аттракциона «Пиратский корабль»

Чтобы реализовать цель, связанную с наличием в парке «нецелевой аудитории», которая может отпугнуть целевую, необходимо изменить систему оплаты и систему обеспечения безопасности. В результате, мы уже получили (пусть и не исчерпывающий) портфель проектов (рис. 13.3).

Здесь мы перечислили далеко не все проекты; на самом деле даже в нашем примере их, конечно, значительно больше. Но в итоге мы уже получили совокупность действий (портфель проектов), которые необходимо предпринять. Далее, каким образом мы можем определить, насколько «рискованный» этот портфель.

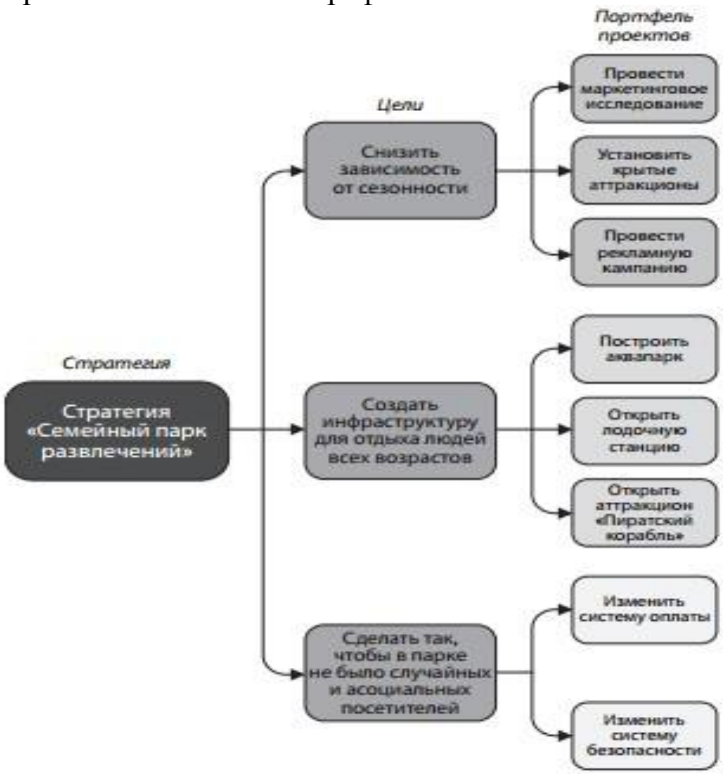

Рисунок 13.3 - Портфель проектов для реализации стратегии развития «Стать парком для семейного отдыха»

Проведем аналогию с рынком ценных бумаг. Допустим, вы решили инвестировать $100 в акции. У вас есть возможность приобрести два вида ценных бумаг. Каждый из них по-своему рискованный. Что здесь является риском? Риск ценной бумаги определяется «склонностью ее доходности к изменению». Этот риск, безусловно, очень важен. Но что на самом деле определяет наш выигрыш? Правильно, риск всего портфеля ценных бумаг (в нашем случае, состоящем из двух бумаг), в который мы собираемся инвестировать наши $100. Риск каждого актива важен, но определяющим для нас является риск всего портфеля.

С портфелем проектов, которые необходимо реализовать для того, чтобы воплотить в жизнь стратегию, ситуация точно такая же. У каждого проекта есть риск, но наш выигрыш определяет риск всего портфеля проектов.

Теперь посмотрим, от чего зависит риск и доходность портфеля проектов / активов.

• Во-первых, от характеристик самих активов. От их рисков, доходностей, требуемых инвестиций и т. д. Если есть значительный риск, что мы не сможем построить собственный аквапарк, это, конечно же, делает нашу стратегию рискованной.

• Во-вторых, от взаимозависимостей между активами. Вспомним о проектах проведения маркетингового исследования и организации рекламной кампании. У этих проектов вроде как не очень большой уровень риска. Допустим, что это так. Но если мы

планируем, что за оба проекта будет отвечать один компетентный специалист, то риски того, что оба эти проекта реализованы не будут, становятся очень значительными (у человека может просто не хватить времени на оба проекта).

Акции взаимодействуют между собой примерно так же, только их взаимовлияние определяется рынком. Если мы возьмем две ценные бумаги и проанализируем историю их «поведения» на рынке, мы обнаружим, что, например, они одновременно растут и одновременно падают, или наоборот — одна растет, вторая падает. Похожий характер взаимодействия во многом определяет риск всего набора (портфеля) активов любой стратегии.

Поэтому для того, чтобы измерить риск портфеля проектов, мы должны определить:

• риск каждого проекта по отдельности;

• риски, возникающие в результате совместной реализации проектов;

• и наконец — риск всей совокупности проектов.

Начнем с определения рисков каждого проекта. Мы не будем подробно рассматривать риски всех проектов, а проанализируем лишь некоторые из них. Логика управления рисками проектов не отличается от той, которая была представлена в «шагах» управления рисками (табл. 13.5).

Таблица 13.5 - Анализ проектов в рамках стратегии «Стать семейным парком развлечений»

Проект	Риски проекта
Открытие лодочной станции	• Сбои в поставках лодок • Подорожание материалов
Строительство аквапарка	• Надзорные органы не согласуют проект аквапарка • Увеличение стоимости строительства • Парк получится хуже, чем в развлекательном центре
Проведение рекламной кампании	• Сбои в работе рекламного агентства

Теперь нужно оценить уровень риска каждого проекта на качественном уровне. Для этого достаточно выписать все проекты и пронумеровать получившуюся табличку в соответствии с тяжестью рисков (1 - значительный риск, 2 - средний, 3 - низкий, табл. 13.6).

Таблица 13.6 - Качественная оценка рисков проектов

Проекты	Уровень риска
Открытие лодочной станции	2
Строительство аквапарка	3
Проведение рекламной кампании	1

После того, как мы оценили риски каждого проекта по отдельности, нам нужно оценить риски совместной реализации этих проектов. Как мы уже говорили, риски двух проектов, реализуемых вместе, будут отличаться от рисков, которые возникли бы, если бы эти проекты реализовывались по отдельности. Для того, чтобы оценить риски совместной реализации проектов, достаточно выяснить, какие из них дополняют друг друга, какие не зависят друг от друга, а какие — мешают успешной реализации друг друга. В терминологии риск-менеджмента это означает, что какие-то проекты, реализуясь вместе, будут смягчать риски друг друга, какие-то при совместной реализации не повлияют на риски друг друга, какие-то — утяжелят их.

В результате мы должны получить таблицу, в которой для всех проектов портфеля определено, каким образом они влияют друг на друга (табл. 13.7). Если для двух проектов в таблице поставлен «0», эти проекты — независимы, если «-1» — они увеличивают риски друг друга, если «1» — то смягчают.

Таблица 13.7 - Комплексная оценка рисков при совместной реализации проектов

	Лодочная	Строительство	Проведение	Проведение

	станция	аквапарка	рекламной кампании	маркетингового исследования
Лодочная станция	1	-1	0	0
Строительство аквапарка	-1	0	1	0
Проведение рекламной кампании	0	1	0	1
Проведение маркетингового исследования	0	0	1	0

Одновременная реализация проектов «Строительство лодочной станции» и «Строительство аквапарка» увеличивает их риски при условии, что эти два проекта внедряются одной командой менеджеров — у них может просто не хватить ресурсов. Проекты «Проведение маркетингового исследования» и «Проведение рекламной кампании», наоборот, смягчают риски друг друга — если для реализации этих проектов будут привлечены различные поставщики, то это диверсифицирует риск «сбоев в работе рекламного агентства».

В любом случае, чем больше оценок «-1» в таблице рисков совместной реализации В любом случае, чем больше оценок «-1» в таблице рисков совместной реализации проектов, тем более рискованной будет стратегия. И эти риски также являются стратегическими, поэтому нужно выбирать ту стратегию, в таблице совместной реализации проектов которой меньше всего ячеек с «-1».

Таким образом, чтобы определить риски реализуемости стратегий, нужно оценить проекты по всем сценариям стратегического развития, измерить риски каждого проекта в отдельности и риски совместной реализации проектов. Чем больше проектов с высоким уровнем риска вы получите, чем больше ячеек с «-1» будет в таблице рисков совместной реализации проектов, тем больше риск реализуемости стратегии. Вам останется только учесть риски реализуемости стратегии при выборе сценария стратегического развития и выбрать оптимальный как с точки зрения направления развития, так и с точки зрения реализуемости.

Необходимо также помнить еще об одном важном факторе. Часто для смягчения стратегических рисков нужно жертвовать «тактическим выигрышем», а это всегда непросто. Стратегий без рисков не бывает, но при выборе стратегии рисками нужно управлять — действия по управлению стратегическими рисками должны быть частью выбираемой стратегии. Выбирать же лучше всего те стратегии, в которых риски оправданны, то есть которые при заданном уровне выигрыша содержат минимальное количество рисков.

13.5 Управление стратегическими рисками — резюме

• Стратегические риски — это риски любого типа с очень высоким влиянием, которые реализуются через год, два, три. Поэтому про них легко забыть, но делать этого категорически нельзя.

• В отсутствие стратегического планирования любой риск может стать стратегическим.

• Чтобы распознать стратегические риски, нужно проанализировать:

— существующих и потенциальных конкурентов;

— покупателей;

— существующие товары/услуги-заменители;

— поставщиков.

• Нужно представить состояние бизнеса через несколько лет и определить, какие риски будут наиболее значимыми.

• Необходимо разработать стратегию развития бизнеса. Подумайте, какие риски возникнут, если выбранная стратегия будет реализована. Выберите оптимальную стратегию (по аналогии с принятием решений).

• Риски реализуемости стратегии — это риски проектов, которые нужно внедрить, чтобы стратегия была реализована. Их также нужно учитывать.

• Определите риски по каждому проекту и риски всего портфеля. Планируя одновременную реализацию нескольких проектов, посмотрите, как они влияют друг на друга. Два «хороших» проекта по отдельности могут оказаться нереализуемыми вместе.

Вопросы для самоконтроля

1. Какими важными свойствами обладают стратегические риски?
2. Чему необходимо научиться, чтобы управлять стратегическими рисками?
3. Что нужно проанализировать, по логике Портера, чтобы научиться видеть стратегические риски?
4. Взаимосвязь между стратегическими рисками и стратегическим планированием.
5. Что нужно сделать для определения стратегических рисков?
5. Охарактеризуйте риски, связанные с выбором стратегии.
6. Охарактеризуйте риски, связанные с реализацией стратегии.
7. Что такое риск портфеля проектов?

Список рекомендованной литературы

1. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять / Валентин Никонов. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 285 с. — (Серия «Принципы успеха»).

Тема 14. Управление операционными (ежедневными) рисками

ПЛАН

1. Ежедневные риски, или Головная боль менеджеров.
2. К чему приводит реализация ежедневных рисков?
3. Как смягчить ежедневные риски?
4. HR-риски.
5. Инфраструктурные риски.
6. Информационные риски.
7. Типовые меры смягчения ежедневных рисков.
8. Управление операционными рисками — резюме.

Инвестор изучил стратегический план развития парка, предложенный менеджерами, и пообещал выделить ресурсы для его реализации. «А пока займитесь операционными рисками, они на первый взгляд могут показаться незначительными, но именно ежедневные риски стали причиной ухода с рынка многих компаний!» — напутствовал он свою команду.

14.1 Ежедневные риски, или Головная боль менеджеров

В рамках данной темы мы поговорим о том, как управлять рисками, с которыми менеджеры всех уровней сталкиваются ежедневно. Это «рутинные», или ежедневные, риски, которые отнимают много времени и энергии и при этом непрерывно увеличивают издержки бизнеса и способны разрушить его вообще. Обычно реализация операционных рисков приводит к тому, что бизнес теряет больше, чем мог бы потерять. Поэтому управление ежедневными рисками производится в рамках концепции «меньше терять».

Как и в случае со стратегическими рисками, мы не могли не затронуть тему операционных рисков ранее, когда рассматривали базовые шаги риск-менеджмента. Мы

не зря назвали эти риски ежедневными, поскольку они чаще других встречаются в жизни. Неудивительно, что, разрабатывая профиль рисков парка развлечений, мы их выявили довольно много. Сейчас мы более подробно опишем, каким образом этими рисками системно управлять.

Внутренние риски, или риски процессов: специфические и общие для всех

Операционные риски — это риски, которые возникают при реализации процессов вашего бизнеса. Если вы управляете продажами, то потенциальные сбои, которые в этом процессе могут возникнуть, и те, которые уже реализовались, — это ваши операционные риски. Если вы управляете компанией, то все риски, которые могут возникнуть во всех процессах вашего бизнеса, это и есть ваши операционные риски.

Процессы и бизнесы у всех разные, и может показаться, что и ежедневные риски тоже будут у всех разными, соответственно, и управлять ими нужно по-разному. Отчасти это так: риски, с которыми сталкиваются менеджеры банка, и риски, с которыми сталкиваются менеджеры парка развлечений, отличаются друг от друга.

Тем не менее большая часть ежедневных рисков у всех компаний одинаковая, что значительно упрощает управление ими. Данный факт легко объясним: все процессы компаний содержат одинаковые элементы, которые могут являться источниками рисков — инфраструктуру, информационные технологии, персонал. Это легко увидеть на примере двух разных процессов разных бизнесов: процесса выдачи кредита в банке и процесса катания на американских горках в парке развлечений. В таблице 14.1 показано, в какой форме три этих элемента используются в бизнес-процессах.

Как видно из таблицы 14.1, в двух совершенно не похожих процессах эти элементы присутствуют и легко определяются. Они есть во всех процессах и банка, и парка, и любого другого бизнеса, а значит, в этих процессах заложены риски. Как правило, риски, связанные с персоналом, IT (информационные технологии) и инфраструктурой, у всех компаний одинаковы.

Таблица 14.1 - Бизнес-процессы в банке и в парке развлечений

Общие элементы	Банк: процесс выдачи кредита	Парк развлечений: процесс катания на «американских горках»
Инфраструктура	• Офисное помещение, в котором выдаются кредиты • Помещение, где ждут приема клиенты • Диваны, стулья и т. д.	• Аттракцион • Дорожки парка • Будка оператора
Информационные технологии	• Система оценки заемщика • Интегрированная банковская система	• Система продажи билетов • Система управления американскими горками
Персонал	• Офис-менеджер • Кредитный специалист • Кассир	• Оператор «американских горок» • Продавец билетов

Инфраструктура

И у банка, и у парка развлечений есть инфраструктура — здания, оборудование, транспорт и т. д. Соответственно, все организации сталкиваются с рисками, которые связаны с управлением инфраструктурой, например, как:

• на территорию проникнет нежелательный посетитель, например, вор;
• отключат электричество, и бизнес остановится;
• прорвет батарею и затопит помещение;
• весной на крыше появятся большие сосульки;
• ступеньки на входе станут скользкими;
• сломается оборудование и т. д.

Для парка развлечений оборудование (наиболее важный блок инфраструктуры) — это аттракционы, поэтому при разработке профиля риски, связанные с поломкой американских горок и колеса обозрения, попали именно в этот вид рисков. Для магазина оборудование — это полки, стеллажи, приборы штрихового кодирования. Если в магазине сломается пропускной механизм на входе — это реализация риска инфраструктуры, влияние которого измеряется в стоимости украденных товаров. Это далеко не все риски, связанные с управлением инфраструктурой, лишь некоторые из них. Более подробно мы рассмотрим эти риски далее.

Информационные технологии

И у банка, и у магазина, и у парка развлечений есть информационные технологии и соответствующий процесс управления IT. Для банка IT — это банковская система, серверы, маршрутизаторы, да и просто компьютеры, которые стоят на столах сотрудников. Если они перестанут работать, не будет работать и банк. Для парка развлечений — это система оплаты билетов, бухгалтерские системы и т. д.

Для магазина — системы логистики, кодирования товаров и т. д. Соответственно, все организации подвержены информационным рискам, то есть рискам:

• сбоев в информационных системах;

• потери важных данных;

• внезапного падения серверов;

• попадания вирусов;

• сбоев в работе программного обеспечения, приводящих к приостановке оказания услуги;

• неавторизованного доступа в информационные системы и т. д.

Персонал

Не секрет, что в большинстве процессов любой компании задействованы люди — персонал, который выполняет определенные функции. И естественно, что все организации подвержены рискам, которые связаны с управлением персоналом. Наиболее часто встречаются риски:

• внутренних краж;

• ошибок, связанных с человеческим фактором;

• коррупции, причем как в среде рядовых сотрудников, так и в среде менеджмента (что более опасно);

• болезней, непредвиденных увольнений;

• раскрытия конфиденциальной информации конкурентам;

• перегрузки сотрудников из-за недостаточности ресурсов;

• наличия неформальных лидеров;

• наличия сотрудников, обладающих эксклюзивными
знаниями и навыками.

Общие для всех процессы и их риски

Помимо этих трех общих блоков, в компаниях различного типа есть еще ряд одинаковых процессов.

Это в первую очередь стратегическое планирование, которое мы обсудили в предыдущей теме 13. Кроме того, все компании продают продукцию или услуги, которые производят, то есть у всех есть процесс продаж. Почти все компании проводят маркетинговые исследования, производят закупки, необходимые для оказания услуг, разрабатывают новые услуги, управляют финансами и т. д. Во всех этих процессах есть похожие риски.

Так, наиболее часто встречающийся риск процесса продаж: отдел продаж продаст клиенту услугу, которую компания не сможет оказать.

Риски, связанные с закупками, — это негативные события, связанные с поставщиками, которые могут забыть про своих клиентов, или доставить продукцию не вовремя, или привезти бракованный товар и т. д.

Влияние рисков, возникающих в процессе разработки новых услуг, чаще всего можно оценить, когда результат этой разработки, то есть новая услуга, выходит на рынок. Например, когда дом, построенный по неверному проекту, не принимает комиссия.

Для всех этих рисков существуют типовые инструменты, которые позволяют их смягчить. То, каким образом вы будете внедрять эти меры, зависит от важности рисков, с которыми вы столкнетесь (рис. 14.1).

Рисунок 14.1 - Типы ежедневных рисков

Процессы оказания услуг, или процессы «предметной области».

Что отличает парк развлечений от банка? Процессы оказания услуг. Если описанные выше процессы есть в любой компании, но сами по себе прибыли не приносят (хотя без этих процессов компания зарабатывать не сможет), то процессы предметной области — это процессы «зарабатывающие», поэтому влияние рисков в этих процессах можно измерять через недополученную прибыль. Для парка развлечений — это процессы катания на аттракционах, сдача в аренду теннисного корта и т. д. Для банка — это выдача кредитов, привлечение депозитов, управление инвестиционными проектами. Риски, которые возникают в этих процессах, отличаются от компании к компании, но при этом управляются по единой технологии.

Часто встречающиеся риски с незначительным ущербом.

Риски, которые мы только что перечислили, — это далеко не полный перечень операционных рисков. Их, конечно же, значительно больше, и определяется их наличие и количество теми технологиями и процессами, которые имеют место в вашем бизнесе. Но даже этих примеров достаточно для того, чтобы увидеть, что подавляющее большинство операционных рисков — это риски, которые имеют незначительное влияние, но высокую частоту возникновения. Сломался компьютер у сотрудника — это, безусловно, реализация операционного риска. Влияние этого риска, если сравнить его с риском стратегическим или с бизнес - риском, совсем незначительно, и измеряться оно будет в дополнительных затратах ресурсов специалистов в области IT. Даже если мы предположим, что в сеть попал вирус, то влияние этого риска в основном будет включать в себя время сотрудников, которые будут восстанавливать систему и с этим вирусом бороться. По сравнению с другими рисками — это влияние незначительно. Если заболеет сотрудник, ничего непоправимого не произойдет. Украдут 3% товаров из магазина — тоже сравнительно небольшой ущерб.

Эти риски очень часто возникают, но поскольку влияние их незначительно, то зачастую менеджеры не тратят время на управление ими и ограничиваются реагированием на реализовавшиеся риски. А когда эти риски реализуются, они приводят к увеличению издержек. Причем это увеличение очень сложно измерить в деньгах, и в результате бизнес становится неуправляемым и непрозрачным.

Если о стратегических рисках часто забывают, потому что они отсрочены во времени, то про операционные риски часто забывают, потому что их сиюминутное влияние невелико.

Другое дело, что эти ежедневные риски имеют свойство повторяться, причем неоднократно, обеспечивая бизнесу постоянное увеличение издержек.

Даже постепенное накопление дополнительных издержек является достаточной причиной для того, чтобы начать управлять операционными рисками. Но здесь нужно отметить очень важный момент: нужно помнить, что существуют очень «редкие» операционные риски, которые могут привести бизнес к краху. Примеров здесь можно приводить множество, вот наиболее яркие из них:

• Barings Bank: реализация HR-риска, приведшая к краху банк со 150-летней историей (этот пример будет более подробно рассмотрен далее);

• Societe Generale: реализация HR-риска, убытки 5 млрд. евро;

• авария на Чернобыльской АЭС — нарушение внутренних процедур.

Двойственную природу операционных рисков необходимо учитывать при управлении ими: за кажущейся незначительностью их влияния может таиться огромная угроза бизнесу.

Операционные риски как точки уязвимости.

Еще один важный аспект ежедневных рисков заключается в том, что незначительные и часто встречающиеся операционные риски могут являться точками уязвимости для более серьезных рисков.

Как мы уже сказали, операционные риски — это риски процессов и технологий. Если в компании используется неадекватная технология стратегического планирования, то стратегические риски не будут оценены правильно и могут реализоваться. Если в банке применяется несовершенная технология выдачи кредитов или если кредитный эксперт ошибся при определении кредитного рейтинга заемщика, это может привести к реализации кредитного риска. Если инвестиционная компания теряет деньги из-за реализации рыночных рисков, это означает, что кто-то неправильно оценил ситуацию на рынке и инвестировал средства не в те активы, в которые нужно. То есть к реализации рыночного риска привел риск операционный.

Обратимся к примеру с парком развлечений. Риск ликвидности, которому подвержен парк, возник в результате того, что предыдущее руководство вложило средства в ценные бумаги с непонятными рыночными перспективами. Это значит, что произошел сбой в технологии принятия решений о размещении средств на фондовом рынке, то есть реализовался операционный риск.

Если мы посмотрим на другие операционные риски, которые были идентифицированы в профиле рисков парка, то сразу заметим, какие риски из других категорий они повлекут за собой. Если кто-нибудь отравится сладкой ватой в результате нарушений технологии ее изготовления, то в результате парк получит репутационные риски. Если сломаются американские горки, это приведет к реализации бизнес-риска: уменьшится спрос на услуги.

Таким образом, возникает цепная реакция, операционные риски влекут за собой более серьезные бизнес-риски, являясь для них точками уязвимости. Устранение же точек уязвимости — это один из способов смягчения этих рисков.

Все, что создается компанией, создается внутри нее в ходе реализации процессов. От того, насколько совершенны технологии реализации процессов, зависит возможность

вашего бизнеса больше зарабатывать и меньше терять. А безошибочность процессов можно обеспечить, управляя рисками, которые в этих процессах возникают.

Как оценить общий уровень рискованности процесса.

Для того, чтобы операционные риски было легче определять, рассмотрим типовые рисковые события и точки уязвимости процессов.

События, которые мы рассматривали, обсуждая общие для всех ежедневные риски, связанные с инфраструктурой, персоналом и информационными технологиями, могут реализоваться в любом процессе. Это нужно учитывать при определении рисков процессов: события следует спроецировать на ваши процессы и понять, как у вас в компании эти риски могут реализоваться. Персонал, инфраструктура и информационные технологии — это далеко не исчерпывающий перечень областей, подверженных ежедневным рискам. Риски процессов делятся на два основных типа.

• Несоответствие технологии. Например, риск того, что сладкая вата будет изготовлена с нарушениями. Или оператор за деньги пропустит пьяного посетителя на детскую карусель, и та сломается, и т. д. В каждом процессе множество рисков такого типа, и ваша задача заключается в том, чтобы понять, какими эти события могут быть в ваших процессах.

• Не достижение запланированных результатов. Например, в кафе в парке все технологии реализации процессов соблюдаются, но кафе вместо запланированных 100 000 рублей в месяц заработало всего 50 000. Или планировали обслуживать 10 клиентов в день, но успевают лишь 5, в результате образуются очереди.

Дальнейшая логика определения рисков очень проста: в самом начале мы сказали, что реализация риска приводит к тому, что мы получаем несоответствие факта плану. Технология реализации процесса — это план, в соответствии с которым процесс должен реализовываться. В технологии процесса «Изготовление сладкой ваты» определено, как сделать так, чтобы эта вата была вкусной. Нарушение этой технологии — несоответствие факта плану. Количество сладкой ваты, которое нужно продать за определенный срок, — это тоже план, в соответствии с которым этот процесс должен работать. Если продали меньше, чем запланировали, — значит, риск реализовался. По каждому процессу риски можно определять в этих двух направлениях.

Теперь рассмотрим «слабые места» в процессах. По их наличию можно определить, насколько тот или иной процесс является рискованным.

1. Неадекватная технология реализации процесса. В наибольшей степени рискам подвержены те процессы, которые недостаточно продуманы, или которые содержат в себе ошибку, «неправильную логику реализации». Если процесс организован таким образом, что риски могут возникнуть, риски обязательно возникнут.

2. Недостаточная формализация процесса. Даже если процессы хорошо продуманы, но сотрудники, которые в них участвуют, не имеют четкого представления о том, каким именно образом эти процессы должны реализовываться, процесс уязвим. Каким образом сотрудники получают информацию о функциях процесса и каким образом эти функции должны выполняться? Эта информация содержится в документах, регламентирующих реализацию процесса.

Если подобных документов нет или они устарели, получается, что нет «эталона», идеальной модели, которой должен соответствовать процесс. Более того, процессы имеют свойство постоянно изменяться, и если изменения в процессах неуправляемы, то люди могут просто не знать, каким образом в текущий момент тот или иной процесс должен реализовываться. Если технология изготовления сладкой ваты в парке была изменена, а сотрудник, ее делающий и продающий, об этом не узнал, потому что документы, регламентирующие процесс, не были скорректированы, то вероятность реализации риска значительно увеличивается.

3. Недостаточный уровень компетентности персонала. Если логика процесса корректно выстроена и процесс четко определен (документирован), но сотрудники,

которые в нем участвуют, обладают недостаточным уровнем компетентности, то это, безусловно, также является «слабым местом» процесса.

4. Недостаточность контроля в процессе. Следующая, важная точка уязвимости — недостаточность контроля в процессе. Если сотрудник сам выполняет операцию и сам подтверждает, что эта операция корректно выполнена, получается, что он может ошибиться и это не будет замечено. Именно контроля не было в Barings Bank, и этим воспользовался Ник Лессон (трейдер, из-за действий которого этот банк перестал существовать). Велико искушение свалить всю вину за этот крах на одного человека — «брокера-жулика», но на самом деле причина фиаско кроется в общей структуре организации — недостаточном разделении обязанностей и отсутствии правила «двух рук».

5. Взаимодействие подразделений в процессе. В процессе участвует несколько подразделений (обычно именно так и бывает), и происходит передача какой-либо информации из одного отдела в другой. Сотрудники «принимающего» подразделения могут сказать, что информацию не получили / неправильно поняли, а сотрудники «передающего» подразделения — что посылали/объяснили.

6. Недостаточность ресурсов в процессах. Сокращение издержек — это один из основных принципов экономики. Все хотят получить больше, и снижение затрат — один из инструментов достижения этой цели. Недостаточные ресурсы — возможно, одна из наиболее часто встречающихся точек уязвимости. Если человек работает за двоих, вероятность того, что он ошибется, значительно выше, чем в случае, если он выполняет только свои функции. При этом нельзя сказать, что в процессе есть слабое место «некомпетентность персонала», персонал может быть вполне компетентным. А вот ресурсов — недостаточно, в результате сотрудники ошибаются. Поэтому недостаточность ресурсов в процессе способствует реализации операционных рисков. И это надо иметь в виду при выделении ресурсов на тот или иной процесс.

Знание типовых рисков и «слабых мест» в процессах помогут нам в дальнейшем оценить общий уровень рискованности процесса.

Теперь рассмотрим несколько примеров, показывающих, к чему чаще всего приводит плохое управление операционными рисками.

14.2 К чему приводит реализация ежедневных рисков

Операционные риски, как мы уже сказали, по большей части имеют сравнительно незначительное влияние на бизнес. Это влияние не всегда можно измерить в деньгах, но так или иначе оно всегда приводит к увеличению издержек.

Более того, недостаточность управления операционными рисками приводит к нескольким серьезнейшим для бизнеса последствиям, которые также очень непросто измерить в деньгах, но легко увидеть. Это неустойчивость бизнеса, непостоянство качества услуг, отсутствие масштабируемости, сложности в тиражируемости технологий, отсутствие прозрачности и как результат — потеря управляемости и барьеры на пути к росту.

Далее представлено несколько высказываний руководителей компаний, иллюстрирующих эту мысль.

Неустойчивость бизнеса

• «Ушел ключевой сотрудник, и это привело к полной остановке бизнеса».

• «Подвел поставщик, из-за которого мы сорвали сроки работ».

• «Арендодатель разорвал контракт из-за неоплаченного счета».

Непостоянство качества услуг

«Мы уже шесть лет на рынке, произвели около 120 стандартных железобетонных каркасов, и ни одного одинакового», — жалуется директор одной из строительных

компаний. «У нас те же проблемы» — вторит ему директор автосалона. То за 30 минут все документы оформим, а иногда до 3-х часов процедура растягивается».

Отсутствие масштабируемости

«Когда работало 30 человек, еще как-то справлялись, а сейчас, когда работает 70, стало совсем тяжело. Штат увеличили больше чем в два раза, а производство возросло только в 1,2 раза. Масштабы выросли, а толку никакого».

Сложности в тиражировании технологий

«Думали открыть филиал в Санкт-Петербурге, там у нас клиенты есть, но как это сделать, ведь все на мне держится.

Наш бизнес сложно тиражировать», — говорит руководитель IT-фирмы.

Отсутствие прозрачности

«Все спихивают работу друг на друга, важные документы опять пропали, срок сдачи работ опять перенесли, кто за что отвечает — совершенно непонятно».

14.3 Как смягчить ежедневные риски

Рассмотрим, каким образом можно применить шаги управления рисками, к ежедневным рискам на примере работы лодочной станции.

Первое, что необходимо сделать для управления ежедневными рисками — это понять, какие процессы существуют у компании, по каким технологиям они работают и где в этих технологиях могут быть слабые места.

Определение процессов

Для того, чтобы понять, какие процессы есть у бизнеса, необходимо в первую очередь определить, чего ожидают от бизнеса клиенты, собственники, сотрудники и другие заинтересованные стороны, то есть каким должен быть результат этих процессов. Это важно, поскольку реализация рисков приводит к тому, что ожидания заинтересованных сторон не оправдываются.

Чтобы обозначить бизнес-процессы, нужно определить продуктовую линейку компании. Это перечень услуг, которые оказывает компания и за которые клиенты платят деньги. От того, какие услуги оказывает организация, и чего ожидают от этих услуг заинтересованные стороны, будет зависеть и перечень процессов.

Каким образом можно определить продуктовую линейку лодочной станции? Лодочная станция может оказывать услуги проката лодок. Или лодок вместе со скутерами. Возможен вариант, что лодку можно взять на прокат не более чем на час; другой вариант — лодку можно взять на целый день. В нашем примере ограничимся двумя видами основных услуг и одной дополнительной.

Продуктовая линейка лодочной станции:

Прокат лодок на любое время; *Прокат скутеров на любое время;* *Продажа прохладительных напитков и легких закусок.*

Прокат лодок и скутеров — это основная услуга, а продажа напитков и легких закусок — услуга дополнительная.

Продуктовая линейка — это те пожелания, за выполнение которых клиенты готовы платить нам деньги. Также для того, чтобы определить, какими будут процессы, нам нужно понять, что ожидают от бизнеса его собственники, сотрудники, поставщики, государство и общество. Собственники лодочной станции хотят от нее дивидендов, то есть нам необходимо организовать процессы таким образом, чтобы лодочная станция генерировала прибыль. Государство требует, чтобы бизнес соответствовал различным требованиям по безопасности и своевременно платил налоги. Сотрудники хотят получать зарплату, иметь социальный пакет и гарантию безопасности на работе. Ну и пожелания поставщиков — своевременная оплата счетов и долгосрочное сотрудничество.

Теперь наша задача определить, какие процессы должны быть в компании для того, чтобы мы смогли в максимальной степени соответствовать перечисленным ожиданиям.

Перечень постоянных процессов компании представлен на следующей схеме (рис. 14.2).

Это стратегическое планирование, продажа и продвижение, управление инфраструктурой и т. д. Но на этой схеме есть «пустые» фигуры — это те процессы, которые отличаются в зависимости от сферы деятельности.

Рисунок 14.2 - Постоянные процессы компании

При определении процессов лодочной станции мы немного по-другому назовем процессы, а также выясним, кто за какие процессы будет отвечать и, кто в каких процессах будет участвовать. В результате у нас появится следующая таблица, которая называется «Матрица ответственности» (табл. 14.2).

Вполне логично, что за продажи и маркетинг в компании отвечает маркетолог, за прокат лодок и скутеров — лодочник, ремонтник отвечает за все, что связано с инфраструктурой, — ремонты, закупки и т. д.

Таблица 14.2 - Матрица ответственности за реализацию процессов на лодочной станции

	Директор	Лодочник	Кассир	Ремонтник	Клиентский менеджер	Сопровождающий	Маркетолог	IT-специалист
Продажи	У		У		У		О	
Маркетинг	У						О	
Прокат лодок		О	У		У	У	У	
Прокат скутеров		О	У		У	У	У	
Продажа сопутствующих товаров			О					
Ремонт оборудования		**У**		О				
Закупка оборудования	**У**			О				
Управление инфраструктурой		**У**		**О**	У		У	
Разработка новых услуг	**У**				У		О	

Управление персоналом	**О**							
Управление финансами	**О**							
Стратегическое планирование и анализ	**О**						У	
Управление IT	**У**		**У**					О

Ответственный за процесс (владелец процесса) — это сотрудник, который придумывает технологию реализации процесса, внедряет ее в жизнь (при необходимости — документирует), поддерживает и улучшает (рис. 14.3).

Рисунок 14.3 - Функции владельца процесса

Другими словами, владелец процесса — это менеджер, который управляет процессом и отвечает за его результаты. Участник процесса — это сотрудник, который выполняет определенные функции в процессе в соответствии с теми технологиями, которая была определена владельцем.

Теперь, когда у нас есть перечень процессов, мы можем приступить к реализации шагов управления рисками для каждого процесса, используя при этом информацию о типовых слабых местах в процессах и свойствах операционных рисков.

Основные правила разработки матрицы процессов:

• для того, чтобы деятельностью управлять, ее разбивают на процессы;

• вся деятельность компании должна быть представлена в левой колонке матрицы процессов;

• процесс — это часть деятельности компании, которая дает определенный результат, имеющий для нас ценность;

• Процессы определяют таким образом, чтобы удобно было ими управлять.

Определение рисков процессов

Риски процессов, безусловно, во многом определяются теми технологиями, которые в процессах заложены: риски процесса «Прокат скутеров» будут отличаться от рисков процесса «Продажа сопутствующих товаров». Но перед тем, как рассматривать технологию оценки специфических рисков процессов (для чего нужен доскональный анализ технологий, по которым эти процессы реализуются), мы рассмотрим общие для всех процессов риски и типовые методы их смягчения. Это риски, связанные с персоналом, инфраструктурой и информационными технологиями.

14.4 HR-риски

Что означает слово HR?

HR (англ. яз., Human resources — человеческие ресурсы) — совокупность сотрудников, работающих в организации; персонал компании.

Типовые риски, связанные с персоналом, мы уже обсудили в начале данной темы, и получилась у нас следующая картина (рис. 14.4).

Рис. 14.4 - Риски, связанные с персоналом

Теперь необходимо определить, каким образом эти риски могут реализоваться в нашем примере, и каковы универсальные способы их смягчения. Если мы сможем все это определить, у нас будет возможность реализовать классические шаги управления рисками. А значит, мы сможем этими рисками управлять.

Ошибки, связанные с человеческим фактором

Первая группа рисковых событий, связанных с персоналом, — это ошибки, связанные с человеческим фактором. То, что «человеку свойственно ошибаться», известно уже давно, и это свойство, безусловно, определяет наличие рисков в любом бизнесе.

Чтобы оценить этот риск, в первую очередь нужно понять, в каких процессах человеческий фактор является ключевым источником риска. Какие-то процессы в большей степени зависят от человеческого фактора, какие-то — в меньшей (естественно, что все стараются снизить эту зависимость, но это далеко не всегда возможно). Если на лодочной станции нет активных продаж и ее операторы лишь обслуживают входящий поток клиентов (что, в принципе, возможно, если в парке высокий спрос на эти услуги), то рисков, связанных с ошибками персонала, в этом процессе будет значительно меньше, чем, скажем, в одном из процессов управления инфраструктурой — «Ремонт лодок». В последнем случае от того, насколько профессионален ремонтник, будет зависеть безопасность клиентов. Понятно, что в процессе ремонта лодок влияние человеческой ошибки будет значительно выше.

Где еще могут ошибиться сотрудники лодочной станции? Кассир может не отличить фальшивую купюру от настоящей. Он может ошибиться в подсчетах, когда за деньгами приедут инкассаторы. Сотрудник, отвечающий за закупки, может неправильно

выбрать поставщика или модель лодок. Человек, катающий клиентов на скутере, может не рассчитать скорость, и все его клиенты окажутся в воде. По каждому процессу мы такого типа потенциальных ошибок можем увидеть множество. При этом нужно отдавать себе отчет, что все ошибки мы все равно не предвидим. Ничего страшного в этом нет, и, к счастью, существует несколько базовых стратегий, которые позволяют смягчить риски подобных ошибок.

Что делать?

Управление компетентностью

Первый важный момент — это управление компетентностью персонала. Если сотрудники, которые работают в компании, не обладают достаточными знаниями, навыками и опытом — то риск того, что они будут ошибаться, обязательно будет высоким. Если ремонтник плохо умеет чинить лодки, или знает, как это делать, но не умеет, или же, последний вариант, знает, как, но починил лишь одну до этого (то есть не имеет большого опыта в этом деле), то вполне вероятно, что лодка будет починена плохо. Для того, чтобы подобные риски смягчить, нужно определить:

• что должен знать сотрудник (кассир — знать, как выявлять фальшивые деньги);

• что должен уметь сотрудник (ремонтник — уметь чинить лодки);

• каким опытом должен обладать сотрудник (сопровождающий на скутере — как минимум двухлетним опытом работы).

Необходимо обеспечить, чтобы все сотрудники соответствуют требованиям к компетентности. Для того, чтобы их определить, можно заполнить простую таблицу (табл. 14.3).

Таблица 14.3 - Требования к компетентности сотрудника

Должность	Знания	Навыки	Опыт
Ремонтник	Как чинить лодки	Уметь чинить лодки	Как минимум 10 хорошо починенных лодок

Если вы увидите, что фактическая компетентность персонала не соответствует требуемой, это само по себе хорошо. Потому что тогда вы сможете разработать подход к обучению персонала. Оценка компетентности персонала должна быть регулярной и может проходить в форме аттестаций.

Наличие заранее продуманных программ вхождения в должность для новых сотрудников также значительно облегчит обеспечение требуемой компетентности.

Таким образом, для того, чтобы смягчить риск человеческих ошибок, нужно:

1) понять, что должен знать и уметь сотрудник и каким опытом он должен обладать;

2) оценить, насколько компетентность сотрудников соответствует требуемому уровню;

3) определить, каким образом повысить компетентность персонала до нужного уровня;

4) проделывать эти действия регулярно.

Чем ниже уровень компетентности персонала в процессе, тем выше риски. Если кассир лодочной станции уже 10 лет работает кассиром, а маркетолог только начал работать, то рисков в процессе «Продажа сопутствующих товаров» будет меньше, чем рисков в процессе «Маркетинг». Оценка компетентности даст вам много информации о том, насколько рискован процесс.

Обеспечение прозрачности технологий

Второй важный момент — это прозрачность и понятность тех технологий, по которым работает бизнес. Если менеджер, отвечающий за закупки лодок, не знает, что каждую покупку нужно утверждать у директора, то он может совершить сделку, предварительно ее не согласовав. Это будет нарушение внутренней технологии работы лодочной станции, но если эта технология была менеджеру неизвестна или непонятна, то винить его нельзя.

Поэтому технологии реализации процессов лучше каким-либо образом формализовать. Это не даст вам гарантию того, что люди не будут ошибаться, но это в значительной степени уменьшит вероятность возникновения ошибок. У менеджера по закупкам перед глазами должна быть четкая схема, где будет определено, что:

1) для того, чтобы купить лодку, нужно объявить тендер;

2) нужно написать письмо и отправить его всем поставщикам лодок;

3) собрать коммерческие предложения и сделать из них сводку;

4) отдать эту сводку директору на рассмотрение.

Тогда вероятность, что он приобретет «правильные» лодки, будет значительно выше.

Сегодня существует множество различных способов определения технологий реализации процессов, есть специальные программные средства, информационные среды и т. д. Все они вполне могут использоваться, но даже текстовое описание деятельности, например, в виде таблицы, где определено «кто, что, когда делает и что получается в результате», поможет смягчить риск человеческой ошибки.

Перегрузка сотрудников

Перегрузка сотрудников также приводит к тому, что риски ошибок значительно увеличиваются. Если в пик сезона на станции будет работать один лодочник, то вероятность того, что он ошибется, конечно же, будет довольно большой. Для того, чтобы минимизировать такие перегрузки, нужно планировать ресурсы, при этом учитывать сезонность услуг, рост бизнеса и другие факторы.

Кражи, коррупция

Следующий блок рисков, связанных с персоналом, — это кражи, коррупция и прочие действия подобного рода. Это уже не ошибки, а сознательные действия, которые причиняют множеству компаний существенный вред и которые тоже, к сожаленью, необходимо принимать во внимание.

Именно такой риск реализовался в Barings Bank и в печально известной истории с компанией Enron (*Крах Enron в 2001 году привел к небывалым последствиям. Без работы остались 5 тыс. человек, «сгорели» пенсионные сбережения на сумму $1 млрд, прекратила свое существование аудиторская фирма Arthur Andersen. Инвесторы потеряли десятки миллиардов долларов. Бывший финансовый директор Enron Эндрю Фастоу признался в том, что помогал руководителям компании вывести несколько сот миллионов долларов и скрывать потери от акционеров Enron*).

Даже в таком нехитром деле, как управление лодочной станцией, способов реализации таких рисков множество. Кассир может пропустить клиента за меньшие, но официально не оформленные деньги. То же самое может сделать лодочник — тот, кто имеет непосредственный доступ к ресурсам и также может неофициально продать услуги.

В эту же категорию рисков попадает сознательное отклонение от технологий, которые используются в компании, — ремонтник лодок вместо того, чтобы покрасить лодку, может половину краски унести себе домой. И отдельно стоит рассмотреть сокрытие ошибок. Если ремонтник ошибется и починит лодку плохо, но об этом никому не скажет, то последствия будут гораздо более худшими, чем если бы он в этом честно признался.

Что делать?

Существует несколько вполне конкретных мер, которые можно внедрить для того, чтобы смягчить такие риски.

Естественно, что в первую очередь нужно оценить процессы с точки зрения реализуемости подобных мер. В тех процессах, в которых риски вам покажутся значительными, применимы следующие меры.

1. Определить всевозможные согласования и контрольные точки. Этот момент мы уже затронули ранее, когда обсуждали выбор поставщиков лодок. Одно дело, если лодки

выбирает сам менеджер по закупкам, и совсем другое, если выбор поставщика утверждает директор на основе результатов тендера.

2. Определить обязательные документированные подтверждения критически важных действий. Это поможет в будущем, при необходимости, восстановить картину событий. Можно, например, обязать лодочника, выдавая лодку клиенту, брать с него подпись, что он берет лодку на определенное количество часов. Или поставить кассовый аппарат для продажи сопутствующих товаров и т. д.

3. В максимально возможной степени разграничить обязанности. Постараться сделать так, чтобы сотрудник не мог сделать что-то и сам же потом оценить свою работу «на отлично». Нельзя допускать, чтобы ремонтник сам подтверждал, что лодки починены хорошо, нужно, чтобы его работу кто-то контролировал.

В Barings Bank трейдер мог самостоятельно проводить и одобрять сделки. Никто его не контролировал, свои сделки он вполне удачно маскировал. И это привело к тому, что его активная деятельность не была вовремя приостановлена.

Раскрытие конфиденциальной информации

Раскрытие конфиденциальных сведений в век информации — одна из наиболее значительных угроз для бизнеса.

Если маркетолог расскажет конкурентам о планах лодочной станции купить аттракцион «Банан», что должно будет значительно изменить ситуацию на рынке этих услуг, то конкурент запросто купит этот аттракцион первым.

Чтобы смягчить подобные риски, целесообразно сделать так, чтобы сотрудники имели доступ только к тем данным, которые нужны им для работы. А доступ к критически важной информации — закрыть, и предоставлять, когда это необходимо. Ну, и естественно, нужно подписывать с сотрудниками различные соглашения о конфиденциальности.

Наличие неконтролируемых «звезд» и ключевых сотрудников

Если IT-специалист лодочной станции самостоятельно создал базу данных ее клиентов и только он знает, каким образом эту базу поддерживать, то получается, что этот сотрудник обладает уникальными знаниями и бизнес становится от него зависимым. Если он вдруг уйдет к конкурентам, заболеет или просто захочет поменять область деятельности, то это окажет весьма значительное влияние на бизнес. К такому типу ситуациям необходимо готовиться и разрабатывать программы и правила замещения ключевых сотрудников как минимум на время их возможной болезни. В любом случае лучше не допускать, чтобы слишком большой объем уникальных знаний концентрировался в голове единственного сотрудника. И решение здесь — документирование технологий, которое мы уже рассматривали.

Отдельно нужно отметить ситуацию, которая также связана с риском, — это «звезды». Если лодочник — любимец публики и многие хотят кататься на лодках только для того, чтобы с ним пообщаться, то через некоторое время, вполне возможно, его перестанут контролировать совсем. Скорее всего, ничего страшного не случится, но такая ситуация сопряжена с риском.

Теперь посмотрим, какие риски, связанные с человеческими ресурсами, заложены в процессах лодочной станции и что с ними можно сделать. Мы «перепрыгнем» через третий шаг управления рисками и определим стратегии управления для всех этих рисков. Естественно, что при реальном управлении рисками такого типа нужно сначала оценить вероятность того, что, например, маркетолог сольет» конфиденциальную информацию конкурентам.

Вполне возможно, что вероятность этого риска настолько мала, что его можно и не учитывать. У нас получилась следующая картина (табл. 14.4).

Таблица 14.4 - Стратегии управления рисками, связанными с человеческими ресурсами

Риск	Стратегия управления
Кассир пропустит посетителя за взятку	Внедрить дополнительные меры контроля:

	— установить видеокамеру; — обязать лодочника выдавать лодки только по чеку
IT-специалист, обладающий уникальными знаниями, уволится	Зафиксировать технологии управления базой данных Обеспечить обучение IT-специалистом сотрудника, который сменит его после увольнения
Кассир не отличит фальшивую купюру от настоящей	Отправить на курсы повышения квалификации Провести тестовую оплату фальшивкой
Маркетолог передаст конфиденциальную информацию конкуренту	Ограничить доступ к конфиденциальной информации, насколько это возможно Тщательно подходить к выбору маркетологов и оценивать их рекомендации с предыдущих мест работы
Менеджер по закупкам купит плохие лодки у плохих поставщиков	Внедрить процедуру тендеров, утверждать результаты у директора лодочной станции
Лодочник выдаст старые весла (в августе, когда будет много клиентов)	В пик сезона нанимать лодочнику помощника Заранее начинать поиск помощника

Риски, связанные с человеческими ресурсами, довольно сложно формализуемы, но, тем не менее, если их идентифицировать и применять к ним все шаги управления рисками, то можно значительно уменьшить их влияние на бизнес.

А это влияние может быть самым разным. (Пример. *Котировки акций Yahoo! резко упали после ухода из корпорации нескольких ключевых сотрудников. Биржа мгновенно отреагировала на уход из компании Роба Соломона, вице-президента по онлайновым продажам и Тони Недеркатта, директора по национальным продажам*).

14.5 Инфраструктурные риски

Риски, связанные с инфраструктурой, критичны для любого бизнеса: инфраструктура «участвует» в любом процессе.

Например, лодочная станция для того, чтобы зарабатывать деньги, оказывает услуги катания на скутере. Соответственно, скутеры — это инфраструктура, которая используется в процессе. Если скутеры начнут ломаться, особенно в воде, влияние этого события будет очевидно высоким.

Инфраструктура бизнеса включает в себя «все, что нам нужно для работы» — здания, оборудование, транспорт, связь, электричество, тепло и т. д. И риски инфраструктуры — это все события, которые с этими элементами связаны и которые могут повлиять на бизнес.

Разные элементы инфраструктуры бизнеса имеют различную важность, которая определяется уровнем значимости тех процессов, в которых используется инфраструктура. Очевидно, что для лодочной станции скутеры и лодки — это наиболее важные элементы, потому что их выход из строя остановит процессы, которые приносят прибыль. И если сгорит гараж, в котором эти лодки и скутеры хранятся, то это также будет риск с высоким влиянием. Если же вдруг у кассира сломается кассовый аппарат, то это вряд ли приведет к остановке бизнеса. Естественно, что начинать управлять рисками инфраструктуры нужно с наиболее критичных элементов.

Если инфраструктурные риски объединить в группы, у нас получится следующая схема, где самой обширной группой событий будут «Сбои в функционировании инфраструктуры» (рис. 14.5).

Рис. 14.5 - Риски, связанные с инфраструктурой

Неавторизованный доступ

Проблемы, которые связаны с неавторизованным доступом на территорию бизнеса, очевидны. Если кто-то может проникнуть в помещение лодочной станции, в офисы, где находится конфиденциальная информация, деньги, результатом могут быть кражи, потеря конфиденциальной информации и т. д. Проблемы, которые могут возникнуть из-за неавторизованного доступа, не исчерпываются «внешними» проникновениями. Если маркетолог, гуляя по территории лодочной станции, может попасть в помещение, где сушатся только что покрашенные лодки и на одну из них присесть, то влияние такого события будет заключаться как минимум в дополнительной работе для ремонтника.

Поэтому доступом нужно управлять. Для этого нужно определить, кто в какие помещения и когда имеет доступ.

Можно разбить территории на зоны: например, «зеленая зона» — открытая, туда доступ имеют все, включая клиентов; «желтая зона» — только для сотрудников, «красная зона» — только для высшего руководства. Все это можно изобразить на картинке — нарисовать «вид сверху» территории и раскрасить зоны.

Естественно, что разбиение территории на зоны не даст вам гарантии, что границы этих зон не будут нарушаться. Нужна система контроля доступа. Внедрение системы контроля доступа значительно смягчит риск неавторизованного проникновения. Не всегда оправдана установка сложных систем контроля доступа — для того, чтобы определить, нужна она вам или нет, нужно оценить соответствующие риски. Таких систем сейчас на рынке представлено много. Если у вас на самом деле есть ценные активы, доступ к которым должен быть строго ограничен, то какая-либо из таких систем вам, скорее всего, понадобится.

Сбои в функционировании инфраструктуры

Сбои в функционировании инфраструктуры — очень обширная категория событий. То, какими они могут быть, определяется имеющимися элементами инфраструктуры.

Наиболее критичные элементы инфраструктуры лодочной станции мы уже описали — это сами лодки, скутеры, гараж, здание, пирс и т. д. Теперь мы можем предположить, какие сбои могут произойти в каждом элементе инфраструктуры. Скутеры могут сломаться, лодки — начать течь, гараж — сгореть, у здания может протечь крыша и т.п. Все это — сбои в функционировании инфраструктуры.

Для того, чтобы их не было, инфраструктурой нужно управлять, что подразумевает следующие меры.

• Определить, кто отвечает за управление инфраструктурой. На лодочной станции — это ремонтник, а процесс ремонта лодок как раз и является одним из процессов управления инфраструктурой.

• Определить, из чего состоит инфраструктура, — создать реестр элементов инфраструктуры. Реестр может быть очень простым: элемент — срок эксплуатации — даты проверок исправности.

• Разработать и внедрить регулярные действия по проверке, починке и поддержке оборудования. Лодочник должен не реже, чем раз в неделю, оценивать состояние лодок, и в случае, если он видит какие-либо поломки, сообщать об этом ремонтнику.

• Определить, каким образом инфраструктура обновляется. Ничто не вечно — и рано или поздно парк лодок и скутеров нужно будет менять. Лучше, если то, каким образом это должно происходить, будет четко сформулировано.

И так по каждому элементу инфраструктуры.

Физическая безопасность активов

Мы уже обсуждали риск того, что скутеры и лодки могут украсть. Так вот, меры по предотвращению этого события и являются обеспечением физической безопасности активов. Естественно, они во многом повторяют действия по предотвращению неавторизованного доступа.

Другое дело, что обеспечение физической безопасности активов также должно включать меры, которые направлены против внутренних краж (в случае, если такой риск в вашем бизнесе есть). Ремонтник имеет возможность вынести краску и т. д. Смягчение такого типа рисков требует разработки системы внутреннего контроля: установки камер слежения или создания службы безопасности.

Отдельно стоит отметить риск «Поломка по неосторожности»: так, скутер можно сломать нечаянно. Но соблюдение инструкций и правил, которые чаще всего прилагаются к оборудованию, помогают этот риск смягчить.

Электричество, тепло и другие услуги, предоставляемые провайдерами

Риски, связанные с электричеством, теплом и прочими услугами, предоставляемыми провайдерами для большинства компаний, можно отнести в группу внешних событий. Все компании зависят от этих услуг, но при этом имеют немного возможностей воздействия на их поставщиков. Поэтому для такого типа рисков можно лишь разработать план управления бесперебойностью бизнеса, создать «подушку безопасности». Каким образом можно обеспечить бесперебойность работы лодочной станции, если отключат электричество? Можно купить дизель-генератор, и, соответственно, в плане появится запись: «В случае, если происходит отключение электроэнергии, переходить на резервный источник питания».

Планы управления бесперебойностью бизнеса должны включать в себя все, даже незначительные, детали: в него можно включить сбои в кондиционировании, отключение Интернета, телефона, пожары и другие бедствия. Для каждого из этих рисков нужно придумать план реагирования, реализация которого обеспечит непрерывность оказания услуг («Если сгорит здание лодочной станции, разворачиваем палатку и начинаем работать в ней»).

Использование стратегии диверсификации, когда это возможно, также позволит смягчить риски. Если у лодочной станции два интернет-провайдера, то шансов, что Интернета не будет, меньше, чем, если бы поставщик был один.

Рассмотрим риски инфраструктуры, которые мы определили, и стратегии управления ими (табл. 14.5).

Нужно всегда помнить, что реализация рисков, связанных с инфраструктурой, зачастую приводит к остановке бизнеса. Поэтому необходимо реализовывать пятый шаг управления рисками, т. е. создавать «подушку безопасности», которая должна включать как минимум заранее определенный план действий на случай, если риск реализуется.

Таблица 14.5 - Стратегии управления рисками инфраструктуры лодочной станции

Риск	Стратегия управления
Поломка скутера	Разработать процедуру технического обслуживания скутеров (еженедельная диагностика, профилактика и т. д.)

У кассира сломается кассовый аппарат	Купить калькулятор
Отключат электричество	Внедрить источник резервного питания
Сгорит гараж	Запретить курение рядом с гаражом; в более долгосрочной перспективе — построить железный гараж
Украдут лодки	Внедрить систему контроля доступа Поставить круглосуточную охрану
Ремонтник украдет часть краски для лодок	Внедрить систему видеонаблюдения Создать службу безопасности и поставить представителей на выходе

Например, отключение электроэнергии (2008 год) г. Москва.

Из-за аварии в московской энергосистеме понесли крупные убытки владельцы автозаправочных станций. Практически все АЗС подключены к единой энергосистеме Москвы и не имеют собственных систем автономного питания, поэтому многие заправки Южного, Юго-Восточного и Юго-Западного округов не работали почти полдня. По данным Московской топливной ассоциации, недополученная прибыль за один день остановки этих заправок составила около 20 миллионов рублей.

14.6 Информационные риски

Рисков, связанных с информационными технологиями, — огромное множество, и для управления ими крупные компании внедряют специальные системы. Поэтому мы не будем останавливаться на всех информационных рисках, а рассмотрим подробно лишь некоторые из них. У нас получилась следующая картина типовых информационных рисков (рис. 14.6).

Рисунок 14.6 - Информационные риски

Потеря критически важных данных

Если лодочная станция потеряет все данные, которые хранятся в ее клиентской базе, то влияние этого риска будет значительным.

Для управления этим риском лучше всего использовать стратегию смягчения («подушка безопасности»), и реализовать ее довольно просто — регулярное резервное копирование. Причем как личных, так и корпоративных данных. Естественно, что, как и все меры по смягчению риска, это потребует от вас дополнительных инвестиций, но, если ценная информация у вас есть, они в любом случае себя окупят. Для того, чтобы резервное копирование проводилось в вашем бизнесе регулярно, лучше всего разработать соответствующую процедуру, где будет определена ответственность за резервное копирование, периодичность его проведения, которую можно определить на основе оценки критичности вашей информации.

Вирусы

Вирусы — это настолько распространенный и часто реализуемый сегодня информационный риск, что вряд ли можно встретить кого-нибудь, кто с ним не сталкивался. Отметим только, что обеспечение антивирусной защиты должно быть так же четко определено, как и резервное копирование. Другими словами, должна быть определена ответственность и действия, направленные на защиту информационной системы, которые позволяют этот риск смягчить.

Неавторизованный доступ

Риски, связанные с неавторизованным доступом в систему, очень походят на риски, связанные с неавторизованным доступом на территорию организации. Здесь точно так же есть возможность неавторизованного доступа как извне, так и изнутри компании. Конкуренты лодочной станции наверняка были бы очень рады заполучить готовую клиентскую базу. Это может произойти, если на лодочной станции не определена политика прав доступа — то есть не продумано, кто к какой информации может иметь доступ.

Поэтому для того, чтобы смягчить риск неавторизованного доступа, как внешнего, так и внутреннего, нужно четко определить политику — кто и к какой информации должен иметь доступ, каким образом этот доступ предоставляется и т. д. Следует также довести до сведения сотрудников идею о недопустимости разглашения кому бы то ни было своих паролей.

Сбои программного обеспечения

Сбои в программном обеспечении, например, кассового аппарата на лодочной станции приведут к тому, что бизнес не сможет обслуживать своих клиентов. Сбои в работе программного обеспечения — это тоже очень часто встречающиеся риски. Нет смысла перечислять, в какой программе и каким может быть сбой; примеров здесь можно приводить множество, и влияние таких событий также очевидно.

Поэтому для этих рисков также целесообразно реализовывать пятый шаг — создание «подушки безопасности» и продумывание планов реагирования на риски.

Очень часто сбои в программном обеспечении довольно быстро устраняются, но для этого необходимо участие специалиста. От того, насколько хорошо организована работа системных администраторов, будет зависеть влияние, которое эти риски окажут на бизнес. Поэтому здесь, если компания крупная, имеет смысл организовать систему оперативного реагирования на сбои в информационной системе, на заявки пользователей и т. д. Есть стандартные процессы, которые помогают эту деятельность организовать.

Внезапное падение серверов, сбои в информационной системе

Чтобы эти риски были управляемы, необходимо, по возможности, использовать стратегию диверсификации (распределять информацию) и быть готовым к возможным сбоям — иметь резервные серверы и план действий на случай, если тот или иной сбой произойдет.

Например, *трехчасовой простой нескольких серверов (в том числе eBay.com, E*Trade.com, Buy.com, Amazon.com, Datek.com) 7 и 8 февраля 2000 года принес их владельцам убытки в $6 млрд.*

Аутсорсинг IT-услуг

Одна из распространенных стратегий управления информационными рисками — это стратегия IT-аутсорсинга, то есть передачи всех процессов, которые связаны с управлением IT, вместе с их рисками, сторонним организациям.

Это один из вариантов переноса риска, который мы анализировали на примере парка развлечений (когда вся команда IT собиралась уволиться). Чаще всего команда IT-специалистов обладает уникальными знаниями и технологиями, особенно если в компании много самостоятельно написанных программ. А аутсорсинг — это перенос деятельности вместе с рисками на другие организации, что является очевидным плюсом этой стратегии.

Рассмотрим примеры реализации информационных рисков на лодочной станции и стратегии управления ими (табл. 14.6).

Таблица 14.6 - Стратегии управления IT-рисками лодочной станции

Риск	Стратегия управления
Сломается касса	Внедрить систему оперативного реагирования на сбои в информационной системе; привлечь специалиста, который разбирается в этих вопросах
Доступ конкурентов к базам данных	Определить политику доступа Обеспечить защиту информации паролями Исключить доступ посторонних к компьютерам
Проникновение вируса	Внедрить процедуру антивирусной защиты
Сломается сервер, на котором установлена база клиентов	Приобрести резервный сервер Разработать процедуру перехода на резервный сервер

Существует множество информационных рисков и методологий управления IT — ITIL, система менеджмента информационной безопасности ISO 27001:2005 и т. д. Все эти методы помогают смягчить риски. Но прежде чем внедрять какое-либо решение, риски нужно оценить и проанализировать. Тогда вероятность того, что выбранная методология поможет, будет значительно выше.

14.6 Риски процессов предоставления услуг

Мы рассмотрели общие для всех процессов риски. Общие они потому, что источники риска — инфраструктура, IT, персонал — это элементы, которые присутствуют в любом процессе.

Но риски процессов, приносящих доход, результатом которых являются услуги, содержат множество специфических рисков, которые определяются областью, в которой работает компания.

Мы обсудили типичные точки уязвимости в процессах, наличие которых позволяет признать процесс рискованным:

1) неадекватная технология реализации процесса;
2) недостаточная формализация процесса;
3) реализация процесса не соответствует технологии;
4) недостаточный уровень компетентности персонала;
5) недостаточность контроля в процессе;
6) неэффективное взаимодействие подразделений в процессе;
7) недостаточность ресурсов в процессах.

Если вы, анализируя процесс, увидите эти точки уязвимости, то это, безусловно, сигнал к тому, что рисками процесса нужно управлять. Но само по себе наличие точек уязвимости не говорит нам о том, какие риски наиболее критичны для процесса. А без этой информации ими невозможно управлять.

Если мы возьмем процесс «Прокат лодок», мы увидим, что в этом процессе имеются неадекватная и нечетко определенная технология реализации, а также некомпетентный лодочник, который никем не контролируется (при этом перегруженный). Очевидно, что вероятность реализации рисков этого процесса можно оценить, как высокую (табл. 14.7).

Точно так же можно провести анализ общего уровня потенциальных рисков для всех остальных процессов.

Это поможет определиться с тем, к каким процессам шаги управления рисками должны быть применены в первую очередь. При этом, конечно же, нужно также учитывать важность процессов. Для того, чтобы применить шаги управления рисками к процессу, следует оценить технологию его реализации.

Таблица 14.7 - Риски процесса «Прокат лодок»

	Директо	Лодочни	Касси	Ремонтн	Клиентск	Сопровождающ	Маркетол	IT-

	р	к	р	ик	ий менеджер	ий	ог	специалист
Прокат лодок		О	У		У	У	У	

Примечание: У — участник процесса. О — ответственный за процесс.

Точно так же можно провести анализ общего уровня потенциальных рисков для всех остальных процессов.

Это поможет определиться с тем, к каким процессам шаги управления рисками должны быть применены в первую очередь. При этом, конечно же, нужно также учитывать важность процессов.

Для того, чтобы применить шаги управления рисками к процессу, следует оценить технологию его реализации. Если ее нет, то нужно ее разработать. Возьмем в качестве примера процесс «Прокат скутеров». По какой технологии может реализовываться этот процесс?

Технология реализации процесса подразумевает, что мы определяем:

• функции, то есть действия, которые должны реализовываться;

• результаты этих действий;

• исполнителя этих действий;

• то, что должно быть в распоряжении исполнителя,

чтобы эта функция была выполнена.

Процесс «Прокат скутеров» начинается с функции «Заполнение заявки», которую выполняет менеджер по работе с клиентами. Он встречает клиента и спрашивает его, на сколько времени и какой именно скутер клиент хочет взять напрокат, и также сообщает ему условия, на которых эти услуги могут быть оказаны. Что является результатом этих действий? Заполненная и подписанная заявка.

Что необходимо менеджеру по работе с клиентами, чтобы эта функция была выполнена? Во-первых, ему нужны условия оказания услуг, то есть прайс-лист. Ему также нужны бланки заявок. Если бланки заявок у него закончатся, это может привести к сбоям в процессе. Также он

должен знать правила общения с клиентами. В результате у нас получается, что эта функция в процессе может быть представлена следующим образом (рис. 14.7).

Рисунок 14.7 - Функция предоставления услуги процесса «Прокат скутеров» на примере лодочной станции

Функции, то есть действия, которые реализуются в процессах, — это и есть источники риска. И по каждой функции риски можно определить. Определять риски для всех функций процесса слишком затратно, но для ключевых действий, которые создают добавленную стоимость, это сделать нужно. Посмотрим, как может выглядеть вся технология процесса «Прокат скутеров» в самом простом случае (рис. 14.8).

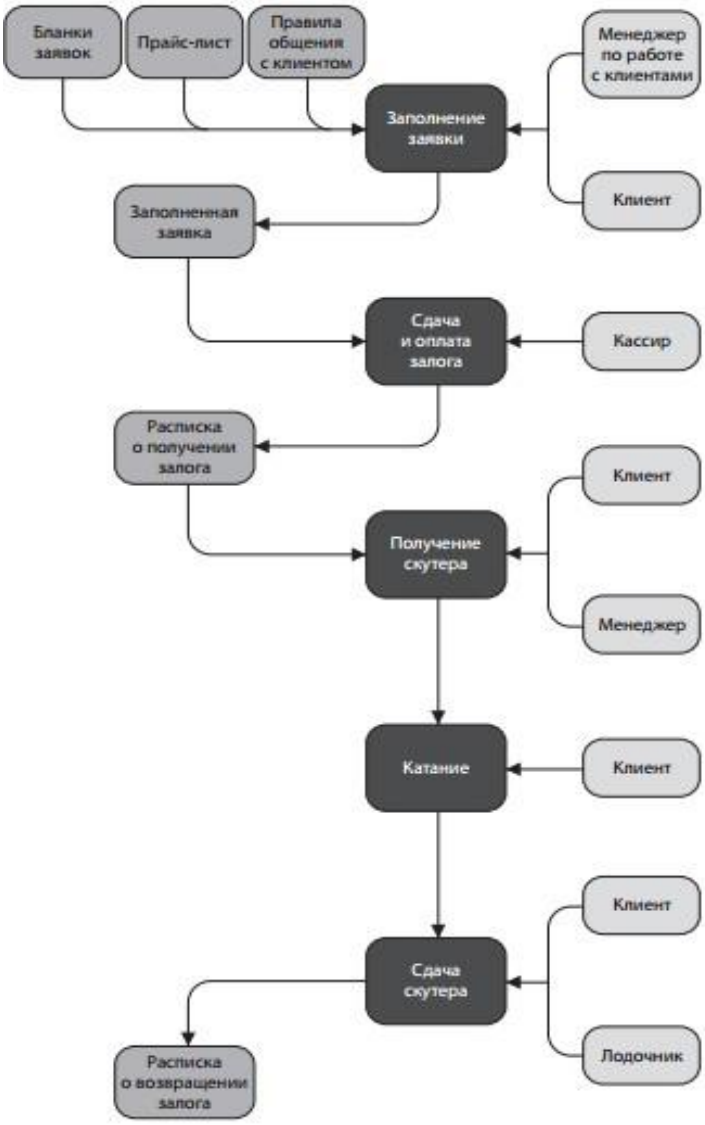

Рисунок 14.8 - Технология процесса «Прокат скутеров»

Действия по смягчению каждого из этих рисков должны изменять технологию реализации процесса. Представим себе, что у клиента случился солнечный удар. Естественно, что в таком случае сотрудники лодочной станции должны будут доставить его на берег. Это — действие по реагированию на риск, и оно должно быть определено заранее. Но это не смягчение риска. Смягчение риска — это изменение технологии. Какую функцию можно добавить в процесс, чтобы этот риск смягчить? Сообщать клиентам о правилах безопасности и не давать им скутер, пока они не распишутся в том, что с ними ознакомлены и что они снимают ответственность с лодочной станции за травмы, которые могут получить. Таким образом, управляя этим риском, мы изменяем технологию, добавляя в процесс функцию «Ознакомление с правилами безопасности» (рис. 14.9).

Ознакомление клиентов с правилами безопасности смягчит риск того, что они получат травму, но гарантии того, что событие не реализуется, конечно же, не даст. Поэтому нам необходима «подушка безопасности» — план действий на случай, если рисковое событие произойдет. Естественно, этот план должен быть реализуем, поэтому нам потребуются спасатели и соответствующее снаряжение.

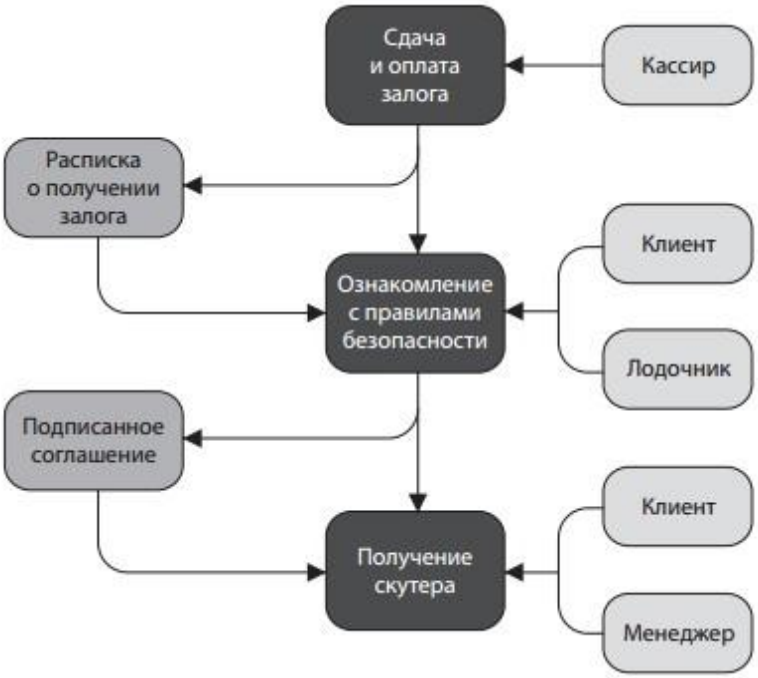

Рисунок 14.9 - Функция «Ознакомление с правилами безопасности» процесса «Прокат скутеров»

Здесь мы рассматриваем стратегию смягчения риска и подразумеваем, что именно она была выбрана после анализа риска. Чаще всего операционные риски на самом деле надо смягчать, но выбор стратегии управления здесь должен проходить точно так же, как это было описано в четвертом шаге управления рисками, — на основе анализа трех параметров: выигрыша от деятельности, влияния рисков и инвестиций, требуемых на управление ими.

Даже не вдаваясь в подробности технологий, по которым работают остальные процессы, мы можем определить их риски. В процессе «Продажа сопутствующих товаров» (легкие закуски и прохладительные напитки) может реализоваться риск того, что продукты испортятся. Чтобы этого не произошло, нужно соблюдать правила хранения продуктов и проводить регулярное тестирование.

В процессе «Прокат лодок» присутствует инфраструктурный риск «Весло сломается». Его тоже можно смягчить, реализовав те действия, которые мы рассматривали в разделе «Управление инфраструктурными рисками».

Большую часть системных рисков можно смягчить. Вне зависимости от того, какие процессы находятся у вас в управлении, существует ряд универсальных мер, которые зависят от типичных точек уязвимости процесса.

14.7 Типовые меры смягчения ежедневных рисков

Предположим, что руководство лодочной станции приняло решение расширить продуктовую линейку и предоставить клиентам услугу «Дайвинг». В принципе, это решение вполне оправданно — дайвинг сегодня весьма популярен, и кое-какая инфраструктура, для этого необходимая, у лодочной станции уже есть.

Добавление этой услуги приведет к тому, что в компании появится дополнительная деятельность, то есть дополнительные процессы. В матрицу процессов нужно добавить процесс «Предоставление услуги дайвинга» и внести изменения во все общие процессы: закупать помимо лодок и скутеров теперь нужно еще и акваланги, в управление инфраструктурой добавить действия по поддержке всего оборудования в рабочем состоянии. Нужно также нанять новых сотрудников т. д. Естественно, что новый процесс и новые сотрудники должны быть добавлены в матрицу процессов компании (табл. 14.8).

Таблица 14.8 - Матрица процессов компании с учетом новой услуги

	Директор	Лодочник	Кассир	Ремонтник	Клиентский менеджер	Сопровождающий	Маркетолог	IT-специалист	Инструктор по дайвингу
Дайвинг			**У**			**У**	**У**		О

Примечание: У — участник процесса. О — ответственный за процесс.

Дайвинг содержит в себе больше рисков, чем прокат скутеров и прокат лодок. Поэтому требования к управлению этим процессом также очень высокие. На этом примере мы рассмотрим, как типовые методы смягчения рисков можно использовать, чтобы снизить уровень общей рискованности процесса.

1. Разработать адекватную технологию реализации процесса

Адекватность технологии, помимо прочего, определяется тем, насколько эта технология учитывает риски процесса.

Если в процессе «Услуга дайвинга» не будет обязательного обучения клиентов, то в нем могут произойти самые неприятные сбои (реализоваться самые значительные риски) именно из-за того, что технология процесса неадекватна.

Это пример лишь одного риска; если знать их все и для каждого применить шаги управления рисками, можно выстроить вполне адекватную технологию реализации процесса.

2. Формализовать технологию реализации процесса

Допустим, что все риски мы учли и разработали очень логичную последовательность действий для того, чтобы услуга была оказана. Но если технология разработана, это совершенно не значит, что она будет работать так, как мы ожидаем. Ее нужно внедрить. А для того, чтобы ее внедрить, необходим эталон, модель, процедура. Если инструктор по дайвингу, который работает на лодочной станции, — опытный профессионал, то ему процедура не нужна. Но если вы нанимаете нового сотрудника, его нужно обучить. С процедурами необходимо ознакомить всех сотрудников, и с ними стоит сравнивать то, что происходит в реальности. Соответственно, изменение процедуры, например, в результате анализа рисков должно повлечь за собой изменения в процессе. Если бы у нас в распоряжении не было модели процесса «Прокат скутеров», то мы не смогли бы управлять и рисками этого процесса. А управление рисками процесса всегда подразумевает внесение изменений в технологию реализации процесса.

Это необходимо и для того, чтобы сделать процесс тиражируемым, а бизнес — масштабируемым. Факторы, необходимые для определения процесса, показаны на рис. 14.10.

Рисунок 14.10 - Факторы, определяющие процесс

3. Обеспечить соответствие реального процесса технологии его реализации

Если технология разработана правильно, то в реальности процесс должен ей соответствовать. Существует несколько стандартных способов обеспечения соответствия реальных процессов разработанным технологиям:

• систематическая оценка процессов, когда сотрудники компании оценивают риски технологии и то, на сколько ее реальное воплощение соответствует разработанной модели;

• система спонтанной регистрации сбоев и рисков, когда любое несоответствие фиксируется как реализовавшийся риск и к нему применяются все рассмотренные нами шаги управления.

4. Повысить уровень компетентности персонала

Компетентность персонала мы подробно обсуждали, когда рассматривали HR-риски. Напомним лишь, что управление компетентностью помогает смягчить множество рисков, связанных с персоналом. Но, говоря об основных процессах компании, компетентность персонала стоит отметить, поскольку в этих процессах участвуют сотрудники, которые зачастую напрямую взаимодействуют с клиентом.

5. Обеспечить необходимый и достаточный контроль в процессе

Если для услуги дайвинга обучение клиентов — эта критически важная функция, то тогда целесообразно применить к ней «правило двух рук». Нужно, чтобы один человек выполнял функцию, а другой ее контролировал и оценивал.

В нашем примере мы можем изменить технологию оказания услуги дайвинга таким образом, чтобы после обучения клиентов инструктором кто-то другой оценивал уровень их подготовки. Если этот уровень окажется ниже, чем требуется, то таких клиентов отправят на повторное обучение. Это особенно важно для ситуации, когда инструктор сам обучает клиентов и заинтересован в том, чтобы они как можно быстрее воспользовались услугой. Естественно, внедрение этого принципа должно быть обусловлено достаточным уровнем риска в процессе. Не имеет смысла контролировать ради того, чтобы контролировать.

6. В технологии реализации процесса четко определить порядок взаимодействия подразделений в процессе

Сложно найти какой-либо процесс, который реализуется в рамках одного подразделения. В процессе оказания услуги «Дайвинг» участвует кассир, инструктор по дайвингу, менеджер по работе с клиентами и другие сотрудники. Если задача менеджера по работе с клиентами (который представляет отдел продаж) заключается в том, чтобы

привлекать клиентов, и в итоге он составляет план погружений, но не согласует его с инструктором, может оказаться, что в процессе оказания услуги возникнет сбой.

Менеджер по работе с клиентами может продать больше посещений, чем инструкторы смогут «переварить». Поэтому взаимодействие подразделений должно быть очень четко определено — в нашем примере в процедуру может быть добавлена функция «Согласование плана погружений с инструктором».

7. Обеспечить процесс необходимыми ресурсами

То, что ресурсы — это издержки, а дополнительные ресурсы — это дополнительные издержки, совершенно очевидно. Поэтому мы стремимся к тому, чтобы с минимальным количеством ресурсов получить максимальный результат. Чем меньше ресурсов мы используем, тем меньше мы теряем. Но также очевидно, что ресурсы необходимы для того, чтобы бизнес функционировал.

Чтобы обеспечить процесс требуемыми ресурсами, нужно как минимум эти ресурсы определить, а для этого опять же нужна четкая технология реализации процесса. А для того, чтобы определить оптимальное количество ресурсов, нужно знать риски процесса и управлять ими.

Если у лодочной станции увеличится поток клиентов, желающих воспользоваться услугой дайвинга, и у инструктора не будет хватать времени для того, чтобы их всех как следует обучить, то это может привести к реализации рисков с очень значительным влиянием. Поэтому здесь сокращение издержек не всегда оправданно. Если же кассир просит поставить систему автоматизации продаж напитков, чтобы смягчить риск того, что в случае увеличения потока клиентов в кассе будут очереди, то вопрос о том, стоит ли обеспечивать процесс «Продажа сопутствующих товаров» такими ресурсами, следует решать совсем в другой плоскости. Просто потому, что риски «Возникновение очередей» и «Клиент утонет» имеют несравнимые уровни влияния.

Таким образом, если недостаточность ресурсов влечет за собой значительные риски, то ресурсы лучше выделить, это поможет смягчить риски.

Итак, еще раз посмотрим, какие риски есть в процессах лодочной станции и какие действия необходимо реализовать, чтобы лодочная станция больше зарабатывала и меньше теряла (табл. 14.9).

Таблица 14.9 - Риски по всем бизнес-процессам лодочной станции

Процесс	**Риски и уязвимости**	**Стратегия управления (принятие, избежание, перенос, смягчение)**
Прокат скутеров	Клиент может получить солнечный удар Клиент может получить травму (из-за незнания того, как управлять скутером)	Добавить в процедуру функцию «Ознакомление с техникой безопасности» Разработать план действий на случай, если риск реализуется
Прокат лодок	Сломается весло, когда клиенты будут далеко от берега	Проверять весла перед тем, как выдавать клиенту лодку Определить регулярные меры по поддержке оборудования в должном состоянии Изменить технологию реализации процесса «Ремонт оборудования»
Дайвинг	Клиент может утонуть (из-за незнания правил погружения и отсутствия должного обучения)	Проводить обязательное обучение Внедрить принцип «двух рук» — назначить штатного экзаменатора Внести изменения в процедуру Определить план действий в чрезвычайных ситуациях под водой
Продажа сопутствующих товаров	Очереди в кассы Клиент может отравиться (продукты окажутся испорченными)	Очереди в кассы — принять риск Организовать тестирование продуктов

14.7 Управление операционными рисками — резюме

• Ежедневные риски в большинстве случаев имеют незначительное влияние. В то же время известны случаи, когда они «убивали» бизнес.

• Ежедневные риски могут стать точками уязвимости для других рисков.

• Риски, связанные с персоналом, риски проектов, информационные риски, инфраструктурные и т. д. — это риски процессов. Для того, чтобы управлять этими рисками, необходимо в первую очередь управлять процессами.

• Определите ваши процессы и технологии их реализации. Посмотрите на типовой список слабых мест этих процессов и оцените общий уровень рискованности процесса.

• По каждому процессу определите HR-риски и посмотрите, какие из типовых методов их смягчения вы можете использовать (правило «двух рук», управление компетентностью и т. д.)

• То же самое проделайте с рисками инфраструктуры и IT.

• Проанализируйте технологии реализации всех ваших процессов и к каждому из них примените шаги управления рисками.

• Действия по управлению рисками должны включать в себя улучшение технологий реализации бизнес-процессов компании.

• Внедрите систему регистрации и управления ежедневными рисками. Это необходимо для реализации стратегии «больше зарабатывать, меньше терять».

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое операционные риски, их суть?
2. Какие источники рисков заложены во всех бизнес-процессах? Приведите пример их присутствия в различных бизнес-процессах.
3. Какие типы ежедневных рисков вы знаете?
4. Охарактеризуйте часто встречающиеся риски с незначительным ущербом.
5. К чему приводит реализация ежедневных рисков?
6. В чем заключается определение бизнес – процессов?
7. Приведите схему постоянных процессов компании.
8. Какие функции должен выполнять менеджера, который управляет процессом?
9. Перечислите основные риски, связанные с персоналом.
10. Какие виды рисков, связаны с инфраструктурой?
11. Перечислите информационные риски.
12. Что такое риски процессов предоставления услуг?
13. Назовите типовые меры смягчения ежедневных рисков.

Список рекомендованной литературы

1. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять / Валентин Никонов. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 285 с. — (Серия «Принципы успеха»)

Учебное издание

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
по дисциплине **«Управление рисками»**
в 4-х частях, часть 3
для студентов направления подготовки
44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)

С о с т а в и т е л ь:
Виктор Владимирович Протасов

Печатается в авторской редакции.
Компьютерная верстка и оригинал-макет автора.

Подписано в печать _____
Формат 60х84$^{1}/_{16}$. Бумага типограф. Гарнитура Times
Печать офсетная. Усл. печ. л. _____. Уч.-изд. л. _____
Тираж 100 экз. Изд. №_____. Заказ №_____. Цена договорная.

Издательство Луганского государственного
университета имени Владимира Даля

Свидетельство о государственной регистрации издательства
МИ-СРГ ИД 000003 от 20 ноября 2015г.

Адрес издательства:91034, г. Луганск, кв. Молодежный, 20а
Телефон: 8 (0642) 41-34-12, **факс:** 8 (0642) 41-31-60
E-mail:uni@snu.edu.ua**http**: www.snu.edu.ua