

## **Риски бизнес-процессов и риски активов**

Единовременно можно рассматривать либо риски бизнес-процессов, либо риски активов.

Основные бизнес-процессы являются движущей силой стратегии предприятия. Описание и моделирование бизнес-процессов помогает описать и смоделировать, каким образом стратегия может быть реализована. Компания должна определить основные бизнес-процессы, выделяющие ее среди аналогов и являющиеся наиболее важными с точки зрения потребительной ценности для клиентов.

В соответствии с методологией управления компанией на базе системы сбалансированных показателей основные внутренние бизнес-процессы разделяются на четыре блока:

- Операционный менеджмент,
- Взаимоотношения с клиентами,
- Инновации,
- Вклад в развитие общества.

Основные бизнес-процессы операционной деятельности:

- Развитие и поддержание взаимоотношений с поставщиками,
- Производство товаров и услуг,
- Доставка товаров и услуг клиентам,
- Управление рисками.

Каждый из основных бизнес-процессов операционного менеджмента делится на множество подпроцессов. Например, развитие и поддержание взаимоотношений с поставщиками делится на поиск, заказ, получение, входной контроль, возврат, хранение, оплату.

Классические бизнес-процессы – это то, что уже выстроено в работающих компаниях: у кого-то лучше, у кого-то хуже.

Реализация любого процесса сопряжена с различными факторами, провоцирующими возникновение рисков. Если наступает какая-либо рискованная ситуация, реализация процесса подвергается опасности. В лучшем случае процесс выполняется, поставленная цель достигается, но для этого затрачиваются дополнительные ресурсы, в худшем - цель достигается частично или не достигается совсем.

В ходе описания бизнес-процессов проводится их деление на основные, вспомогательные, процессы управления и развития. Реализация основных процессов (целью которых является получение дохода и которые ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов) связана с наиболее существенными рисками, влияющими на функционирование и прибыль организации. Риски реализации вспомогательных процессов и процессов управления влияют на деятельность компании косвенно, поскольку их потребителями являются внутренние и внешние процессы организации. Поэтому степень важности риска зависит от степени его воздействия на тот процесс, который является потребителем его результата.

Каждый процесс обладает своим набором рисков, характерным только для него. Поэтому перечень рисков и их анализ проводятся для каждого процесса отдельно. На верхнем уровне описания процесса с помощью SWOT-анализа определяются его основные риски (угрозы).

Для более детального анализа необходимо определить риски, соответствующие каждому из процессов, а в некоторых случаях и подпроцессов/операций. Для этого целесообразно использовать риск-ориентированный подход, который заключается в идентификации факторов, препятствующих достижению целей, поставленных перед компанией, а также в поиске вариантов снижения их влияния на реализацию бизнес-процессов. В рамках данного подхода анализ рисков процессов состоит из следующих работ:

- определения перечня рисков и их влияния на процесс;
- разработки рейтинга процессов по степени их рискованности;

- анализ процессов с высоким рейтингом рискованности (наиболее рискованных процессов).

На этапе **формирования перечня рисков** процессов выявляются все факторы риска, которые могут повлиять на реализацию процесса. Полученные результаты оформляются в виде матрицы (табл. 1), где указываются названия процессов и факторов рисков, а также степень их влияния на достижение поставленной цели.

**Таблица 1. Матрица рисков бизнес-процессов**

Название процесса	Степень риска			
	Фактор риска А	Фактор риска Б	Фактор риска В	...
Процесс А	Средняя	Нет	Средняя	...
Процесс Б	Высокая	Средняя	Низкая	...
...	...	...	...	...

Для указания степени влияния риска на процесс можно использовать различные шкалы, но наиболее часто встречается деление на три степени: низкую, среднюю, высокую.

К наиболее универсальным факторам риска, которые часто используются для составления подобных таблиц, относятся следующие:

- практика формирования контрольных процедур;
- широкое использование экспертных оценок;
- сложность операций, этапов, процессов с организационной точки зрения;
- сложность этапов, операций, процессов с технологической точки зрения;
- текучесть кадров;

- децентрализованные процессы;
- объем операций;
- мошенничество;
- нанесение ущерба здоровью;
- нанесение ущерба окружающей среде;
- государственное регулирование;
- изменение систем и процессов;
- амбициозные цели процесса, особенно во взаимосвязи с амбициозным вознаграждением;
- отсутствие нормативов;
- низкая регламентированность процессов;
- отсутствие управленческого учета.

Присутствие данных факторов инициирует возникновение одного или нескольких рисков, которые могут негативно повлиять на результат исполнения процесса (табл. 2).

**Таблица 2. Основные риски бизнес-процессов**

Фактор	Риск
Практика форсирования контрольных процедур	Упущение ошибки; нарушение процедур выполнения процесса
Широкое использование экспертных оценок	Возникновение ошибочных оценок
Сложность операций, этапов, процессов с организационной точки зрения	Увеличение времени реализации процесса; неэффективное использование временных и человеческих ресурсов
Сложность этапов, операций, процессов с технологической точки зрения	Повышения цены ошибки, которая может возникнуть в ходе реализации процесса

Текучесть кадров	Рост расходов (на обучение персонала); увеличение количества ошибок (в связи с отсутствием необходимых знаний и опыта исполнителей процесса); репутационный риск (для внешних процессов)
Децентрализованные процессы	Увеличение количества ошибок (управленческих ошибок); нарушение процедур выполнения процесса
Объем операций	Увеличение количества и важности ошибок; репутационный риск (для внешних процессов)
Мошенничество	Рост расходов; финансовые убытки и снижение доходов; утечка конфиденциальной информации; репутационный риск
Нанесение ущерба здоровью	Финансовые убытки: лишение права осуществления какой-либо деятельности; репутационный риск: потеря кадров (в случае причинения вреда здоровью сотрудника)
Нанесение ущерба окружающей среде	Финансовые убытки: лишение права осуществления какой-либо деятельности; репутационный риск
Государственное регулирование	Изменение законодательства; возрастание финансовых расходов
Изменение систем и процессов	Увеличение количества и важности ошибок
Амбициозные цели процесса, особенно во взаимосвязи с амбициозным вознаграждением	Нарушение процедур исполнения процесса
Отсутствие нормативов	Неэффективное использование ресурсов для реализации процесса; субъективная оценка эффективности реализации процесса; получение некачественного результата
Низкая регламентированность процессов	Нарушение процедур выполнения процесса; возникновение ошибок; репутационный риск (для внешних процессов)
Отсутствие управленческого учета	Получение некачественного результата; ошибочная оценка эффективности реализации процесса и получаемого результата; возрастания финансовых расходов

После того как все риски процесса выявлены и для каждого из них определена сила его воздействия на процесс, необходимо оценить вероятность его наступления. Обычно она определяется императивным путем, используя результаты опроса владельцев и исполнителей процессов, при этом учитывая опыт других подобных компаний и здравый смысл аналитика. Вероятность также может быть оценена по 3-балльной шкале: низкая, средняя и высокая вероятность.

В результате работ, проделанных на данном этапе, формируется перечень рисков для каждого процесса. В качестве примера, приведена табл. 3, содержащая информацию о рисках процесса «Послепродажное обслуживание», осуществляемого в компании, которая занимается продажами техники для дома и офисов. Для реализации процесса послепродажного обслуживания компания использует низкоквалифицированный персонал, уровень текучести кадров крайне высок (каждый работник работает не более шести месяцев). Выполнение операций процесса осуществляется по принципу «так исторически сложилось», регламента процесса не существует. Количество рекламаций на работу службы сервисного обслуживания - каждое 12 обращение клиента в службу послепродажного обслуживания сопровождается рекламацией. Процесс подвергается мониторингу со стороны управления качеством ежеквартально.

**Таблица 3. Перечень рисков процесса «Послепродажное обслуживание»**

<b>Риск</b>	<b>Степень влияния</b>	<b>Вероятность наступления</b>	<b>Рейтинг риска</b>
Риск утечки конфиденциальной информации	Высокая	Низкая	4
Риск изменения законодательства	Низкая	Низкая	6
Риск ошибочной оценки эффективности реализации процесса	Низкая	Низкая	6

Риск получения некачественного результата	Средняя	Высокая	2
Репутационный риск	Высокая	Высокая	1
Риск нарушения процедур выполнения процесса	Низкая	Высокая	5
Риск увеличения времени реализации процесса	Средняя	Средняя	3

Рейтинг рисков процесса выстраивается следующим образом:

- Категория 1. Риски с высокой степенью вероятности и высокой степенью влияния.
- Категория 2. Риски со средней степенью вероятности, но с высокой степенью влияния.
- Категория 3. Риски со средней степенью вероятности и средней степенью влияния.
- Категория 4. Риски с высокой степенью вероятности, но низкой степенью влияния.
- Категория 5. Риски с низкой степенью вероятности, но с высокой степенью влияния.
- Категория 6. Риски с низкой степенью вероятности и низкой степенью влияния.

**Формирование рейтинга процессов по степени их рискованности** осуществляется исходя из разработанного на предыдущем этапе перечня рисков для каждого процесса. Процессы выстраиваются в соответствии с количеством рисков высокого рейтинга.

В качестве примера в табл. 4 приведен рейтинг процессов группы «Управление персоналом», где показано, как выстраивается рейтинг процессов в соответствии с весом рисков, которые им характерны.

**Таблица 4. Рейтинг процессов группы «Управление персоналом»**

№ п/п	Название процесса	Количество рисков данной категории					
		1	2	3	4	5	6
1	Поиск работников	2	2	3	1	1	1
2	Заключение трудового договора	2	1	4	1	2	1
3	Управление обучением	2	3	3	2	2	2
...		...					...

В результате выстраивания подобного рейтинга процессов можно определить те процессы, которые необходимо детально проанализировать в целях их оптимизации и снижения вероятности и (или) последствий наступления рисков событий.

#### **Анализ процессов с высоким рейтингом**

**рискованности** осуществляется путем изучения декомпозиции рисков с высоким весом (высоким рейтингом). Однако стоит отметить, что под эту работу не попадают внешние по отношению к организации факторы, такие, как форс-мажорные обстоятельства, политические и правовые риски. Поскольку для некоторых процессов они имеют высокий рейтинг, но предусмотреть их при построении процесса невозможно, а значит, в рамках работ, связанных с оптимизацией бизнес-процессов, они не учитываются.

Другой категорией рисков, которые, как правило, обладают высоким рейтингом, являются крупные риски. В целях их детального анализа и поиска решения по их снижению/предотвращению используют метод разбиения на более мелкие риски. Например, риск получения некачественного результата можно разбить на: риск получения некачественного продукта и риск получения продукта в неполной



комплектации. Здесь возникает одна существенная деталь. При разбиении риска на более мелкие может появиться сложность в выборе приоритетного риска между мелкими, поскольку в целях оптимизации процесса и сокращения воздействия факторов риска на его реализацию необходимо определить, от какого из мелких рисков следует защищать процесс в первую очередь.

Таким образом, риск-ориентированный подход к анализу и оптимизации бизнес-процессов компании позволяет выявить наиболее существенные факторы, провоцирующие возникновение рисков ситуаций, препятствующих достижению целей организации; а также определить направления совершенствования процессов для снижения воздействия возможных рисков на реализацию бизнес-процессов.

### **Риски активов**

Активы – это то, что помогает компании зарабатывать деньги в будущем. Здесь стоит учитывать сроки, риски и способность генерировать доход в будущем. Например, объект недвижимости, который компания сдает в аренду.

У активов есть ограничения – маленькая управленческая гибкость. Из практики знаем, что банки любят кредитовать именно активы, т.к. они более «предсказуемы». У бизнес-процессов в отличие от активов гибкость более высокая. Исходя из структуры и специфики деятельности компании, что-то для риск-менеджмента всегда будет в приоритете: либо риски бизнес-процессов, либо риски активов.

Риск актива – это риск, свойственный акциям, облигациям и валютам, заключающийся в том, что один из активов инвестиционного портфеля может не отвечать ожиданиям инвестора, следовательно, его цена движется в неблагоприятном для инвестора направлении. Также этот риск известен как инвестиционный. Цель всех инвестиционных стратегий заключается в минимизации риска актива до такой степени, чтобы это не сказывалось на возможной прибыли. Инвесторы могут свести к минимуму риск актива за счет использования диверсификации.

Многие люди рассматривают фондовый рынок как возможность разбогатеть с минимальными первоначальными вложениями. Хотя на самом деле такое случается редко – значительно чаще начинающие инвесторы теряют свой капитал и разочаровываются в биржевой торговле только потому, что недооценивают риск актива и значимость предварительного анализа. Даже если по итогам всевозможных исследований инвестор делает вывод о том, что акции компании непременно должны расти в цене, сама компания-эмитент может столкнуться с неожиданными трудностями, которые явятся следствием, скажем, политического решения или природного катаклизма. Инвестор должен понимать, что совсем нивелировать риск актива невозможно.

### Способы управления риском актива

Однако этим риском инвестор может управлять. Одним из способов является вложение в ценные бумаги с минимальным риском, например, в Казначейские облигации США, которые обеспечиваются правительством. У такого способа есть недостаток – он подходит для консервативных инвесторов, которые желают сохранить деньги, но неприменим для агрессивного инвестирования и получения быстрой прибыли. Инвестору приходится ждать несколько десятков лет, прежде чем он получает возможность обменять облигацию на наличность. Инвестору, стремящему зарабатывать на вложениях, нужно формировать сбалансированный портфель, в рамках которого риск высокодоходных инструментов компенсировался бы надежностью консервативных. Для этого следует соблюдать определенные пропорции активов с разным уровнем риска.

Лучшим способом снизить риск актива считается инвестиционное исследование, включающее в себя анализ финансовой документации эмитента, фундаментальный анализ, прогнозирование отрасли.

### **Риск и доходность финансовых активов**

Финансовые активы – представляют собой финансовые ресурсы, заключенные в виде кассовой наличности, депозитов в банках, чеков, страховых полисов, вложений в ценные бумаги, обязательств других

предприятий и организаций по выплате средств за поставленную продукцию (коммерческий кредит), портфельных вложений в акции и пакеты акций иных предприятий, дающие право контроля, паев или долевого участия в других предприятиях.

Риск – вероятное событие или совокупность событий, в случае наступления которых неизбежно влечет к получению убытка, ущерба или неблагоприятного исхода.

Доходность – характеристика реальной финансовой эффективности актива в виде годовой ставки сложных процентов с учетом всех видов дохода связанных с данным активом. При этом доходность активов представляет собой меру рентабельности компании (в процентах), которая определяется как сумма доходов за финансовый год, деленной на совокупную стоимость активов.

Риск и доходность – это две взаимосвязанные категории. Риск подразделяется на две группы: чистые и спекулятивные. Группа чистых рисков – означает возможность убытка или нулевого результата. Такие риски связаны только с проигрышем. Группа спекулятивных рисков – выражают возможность получения как доходов, так и убытков. Это понятие очень распространено на рынке ценных бумаг. Активы, с которыми ассоциируется большой размер возможных потерь, называются более рисковыми. Так, государственные ценные бумаги обладают относительно небольшим риском, а акции любой частной компании – это более рисковый актив. Доход, обеспеченный количеством активом, состоит из двух элементов: дохода от изменения стоимости актива и дохода от полученных дивидендов. Доход, исчисленный в процентах к первоначальной стоимости актива, называется доходностью. Между риском и доходностью существует прямая связь: большая доходность. связана с большим риском, и наоборот, с уменьшением доходности уменьшается риск. Ни один финансовый актив не может одновременно приносить максимальную доходность и обладать минимальным уровнем риска.

Для оценки риска могут использоваться следующие методики:

## 1. Методический инструментарий оценки уровня финансового риска:

Экономико-статистические методы составляют основу проведения оценки уровня финансового риска. К числу основных расчетных показателей такой оценки относятся:

а) Уровень финансового риска. Он характеризует общий алгоритм оценки этого уровня, представленный следующей формулой:

$$УР = ВР \times РП,$$

где:

УР - уровень соответствующего финансового риска;

ВР - вероятность возникновения данного финансового риска;

РП - размер возможных финансовых потерь при реализации данного риска.

В практике использования этого алгоритма размер возможных финансовых потерь выражается обычно абсолютной суммой, а вероятность возникновения финансового риска – одним из коэффициентов измерения этой вероятности (коэффициентом вариации, бета-коэффициентом и др.).

Соответственно, уровень финансового риска при его расчете по данному алгоритму будет выражен абсолютным показателем, что существенно снижает базу его сравнения при рассмотрении альтернативных вариантов.

б) Дисперсия. Она характеризует степень колеблемости изучаемого показателя (в данном случае - ожидаемого дохода от осуществления финансовой операции) по отношению к его средней величине.

в) Среднеквадратичное (стандартное) отклонение. Этот показатель является одним из наиболее распространенных при оценке уровня

индивидуального финансового риска, так же как и дисперсия определяющий степень колеблемости и построенный на ее основе.

г) Коэффициент вариации. Он позволяет определить уровень риска, если показатели среднего ожидаемого дохода от осуществления финансовых операций различаются между собой.

д) Бета-коэффициент (или бета). Он позволяет оценить индивидуальный или портфельный систематический финансовый риск по отношению к уровню риска финансового рынка в целом. Этот показатель используется обычно для оценки рисков инвестирования в отдельные ценные бумаги.

Уровень финансового риска отдельных ценных бумаг определяется на основе следующих значений бета-коэффициентов:

$\beta = 1$  - средний уровень;

$\beta > 1$  - высокий уровень;

$\beta < 1$  - низкий уровень.

Экспертные методы оценки уровня финансового риска применяются в том случае, если на предприятии отсутствуют необходимые информативные данные для осуществления расчетов экономико-статистическими методами. Эти методы базируются на опросе квалифицированных специалистов (страховых, финансовых, инвестиционных менеджеров соответствующих специализированных организаций) с последующей математической обработкой результатов этого опроса.

В целях получения более развернутой характеристики уровня риска по рассматриваемой операции опрос следует ориентировать на отдельные виды финансовых рисков, идентифицированные по данной операции (процентный, валютный, инвестиционный и т.п.).

В процессе экспертной оценки каждому эксперту предлагается оценить уровень возможного риска, основываясь на определенной балльной шкале (табл.).

**Таблица. Балльная шкала экспертной оценки уровня возможного риска**

<b>Баллы</b>	<b>Характеристика</b>
0	Риск отсутствует
1-10	Риск незначительный
11-30	Риск ниже среднего
31 - 50	Риск средний
51 - 70	Риск выше среднего
71 - 90	Риск высокий
91 - 100	Риск очень высокий

Аналоговые методы оценки уровня финансового риска позволяют определить уровень рисков по отдельным наиболее массовым финансовым операциям предприятия. При этом для сравнения может быть использован как собственный, так и внешний опыт осуществления таких финансовых операций.

Методический инструментарий позволяет формировать необходимый уровень доходности финансовых операций с учетом фактора риска.