

Классификация рисков

Риски бизнес-процессов

Для того чтобы обосновать основные риски бизнес-процессов в компании, нужно выделить и детально прописать сами бизнес-процессы. Если бизнес-процессы в компании не формализованы, то само по себе это не является риском.

К основным рискам бизнес-процессов могут относиться неполнота информации, затягивание ее поступления и обработки.

При современном управлении различными предприятиями нельзя обойтись без огромного множества бизнес-процессов. Эти процессы, разумеется, всегда находятся под различными угрозами, которые иначе называют рисками. Чем больше рискованных ситуаций, тем больше деятельность предприятия и даже его существование находятся под угрозой приостановки, а в худшем случае – завершения деятельности.

Бизнес-процессы предприятия делят на четыре основных группы:

- Основные процессы.
- Вспомогательные процессы.
- Процессы развития.
- Процессы управления.

Первая группа бизнес-процессов, направленная главным образом на оказание услуг клиенту, продажу ему различных товаров и прочее удовлетворение желаний клиента, чаще всего испытывают на себе влияние рисков. Рискуя основными процессами предприятие может потерять всю выручку и даже полностью обанкротиться.

Вспомогательные процессы несут косвенное влияние при наличии рисков. Объясняется это тем, что их потребителем будут внутренние и внешние процессы организации. Поэтому важность каждого риска зависит напрямую от степени его воздействия на тот процесс, являющийся потребителем его результата.

Для каждого процесса существуют свой список рисков. В связи с этим, для каждого бизнес-процесса производится свой анализ рисков и поиск путей их устранения.

Первым этапом определения основных рисков служит SWOT анализ, который заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды и последующее их разделение на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны).
- Weaknesses (слабые стороны).
- Opportunities (возможности).
- Threats (угрозы).

Риск-ориентированный подход

Более глубокий анализ рисков бизнес-процессов подразумевает под собой проведение риск-ориентированный подход. Суть риск ориентированного подхода заключается в нахождении факторов, которые препятствуют достижению целей организации, мешают нормальному функционированию, а порой разрушают предприятие целиком, а также нахождении путей уменьшения их влияния на бизнес-процессы.

Риск-ориентированный подход состоит из трех этапов:

- Создание списка рисков и оценивание их влияния на выбранные бизнес-процессы;
- Создания списка бизнес-процессов в по убыванию рискованности;
- Анализ наиболее рискованных бизнес-процессов.

Во время первого этапа необходимо определиться со списком бизнес процессов. Построив список процессов, нужно определиться с факторами риска, которые влияют на выбранные процессы. Примерная таблица рисков бизнес-процессов показана в таблице 1.

Таблица1. Таблица рисков бизнес-процессов

Название процесса	Степень влияния факторов риска		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Процесс 1	Средняя	Высокая	Высокая
Процесс 2	Средняя	Низкая	Средняя
Процесс 3	Высокая	Средняя	Низкая

В качестве оценок степени влияния факторов риска на бизнес-процессы используется шкала, которая имеет три степени оценки: низкую, среднюю и высокую степень влияния факторов риска.

Существуют универсальные факторы, которые можно использовать для характеристики большинства процессов. Некоторые из них представлены в таблице 2.

Таблица 2. Универсальные факторы риска

Фактор	Риск
Текучность кадров	Затраты на обучение, ошибки из-за недостатка опыта новичков и т.д.
Мошенничество	Снижение доходов, утрата коммерческой тайны и т.д.
Объём операций	Сбой порядка выполнения процедур, возрастание числа ошибок и т.д.

После составления всех рисков для бизнес-процессов оценивается вероятность их наступления. Чаще всего оценка имеет три степени: 1-низкая, 2-средняя, 3-высокая.

Второй этап представляет собой рейтинг процессов по их рискованности. Рейтинг бизнес-процессов состоит из 6 категорий:

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

По завершении распределения процессов по категориям, выбирается та категория и те процессы, которые организации нужно изучить более подробно для их оптимизации, а также для уменьшения или устранения вероятности возникновения рисков.

На третьем этапе более подробно изучаются процессы с наивысшим уровнем риска. Более крупные риски делят на меньшие. При таком делении может возникнуть проблема с выбором риска среди меньших. Объясняется это необходимостью определить, какой из меньших рисков представляет самую большую угрозу, от какого риска нужно обезопасить процесс.

Необходимо понять цели процессов. Определим их, например, для бизнес-процесса продаж в компании:

- процесс «Продажи» – своевременная реализация продукции предприятия по оптимальным ценам, обеспечивающим максимальный финансовый результат в краткосрочной перспективе;
- процесс «Управление складской логистикой» – своевременное размещение производимой продукции в складских помещениях,

обеспечивающих сохранность в течение оптимального срока хранения;

- процесс «Управление производством» – своевременное производство продукции установленного ассортимента и качества в требуемых объемах.

В свете вышеуказанных целей процессов наиболее заинтересованным в управлении риском затоваривания складов готовой продукцией является владелец процесса «Управление складской логистикой».

На достижение целей именно этого процесса реализация данного риска окажет максимальное влияние при условии, что предприятие располагает ограниченными складскими помещениями и его продукция чувствительна к условиям хранения. Владельцу процесса «Управление производством» указанный риск безразличен – его цель будет достигнута независимо от того, происходит затоваривание или нет. Владельцу процесса «Продажи» также не особо привязан к риску затоваривания, поскольку его целью является реализация по оптимальным ценам. Если продукция в процессе хранения утратит часть свойств, но будет продана по хорошей цене (пропорционально ниже, чем стоимость качественной продукции), то владелец процесса «Продажи» выполнит поставленную перед ним задачу.

В результате риск-ориентированного подхода к анализу рисков бизнес-процессов позволяет точно выявить направление, в котором нужно работать для минимизации рисков и их устранению.