



МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ КОМПЛЕКСНОЙ ДИАГНОСТИКИ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

А. М. Медведева,

кандидат экономических наук, доцент

В статье представлен принципиально новый метод проведения процедуры комплексной диагностики внутренних рисков предприятий реального сектора экономики. В рамках данного метода предлагается диагностировать внутренние риски предприятий как события, которые генерируются базовыми элементами систем/подразделений и могут, в случае свершения, привести к изменению результатов деятельности этих систем/подразделений, а также результатов деятельности предприятия в целом.

The article covers a conceptually new method of industrial Company Risks' complex Diagnosis. This method orders the possibility of diagnosing these risks as events resulting from each of the factors and leading to the changes of the company and company's systems/subdivisions activities' results.

Ключевые слова: риск, диагностика рисков, управление рисками, система предприятия, сбалансированные показатели деятельности предприятий.

Key words: risk, risks' diagnosis, risk-management, company's system, balanced scorecard.

При том, что актуальность рискованной проблематики является очевидной (ибо, в первую очередь, именно риск обуславливает отклонение фактических результатов деятельности предприятия от запланированных ими, желаемых), процесс внедрения систем управления рисками на предприятиях реального сектора экономики нельзя назвать активным. И связано данное обстоятельство, в первую очередь, с тем, что проблема комплексной диагностики рисков этих предприятий пока еще не нашла своего решения ни в методологической, ни в «инструментальной» областях риск-менеджмента.

На практике риски выявляются с использованием различного рода классификаций¹, каковых существует великое множество. Однако ни одна из них не гарантирует полноты перечня рисков, выявляемых с ее помощью. Методы диагностики рисков, представленные в различных работах² по риск-менеджменту, по сути своей, таковыми не являются. Они, как правило, являют собой либо перечни источников информации, предназначенной для выявления рисков (при том, что необходимость и полнота данной информации не являются очевидными), либо способы сбора этой информации.

Исходя из нашей практики, подавляющее большинство предприятий, «ступивших на путь риск-ме-

неджмента», в самой «завязке» данного процесса обрекают его на заведомую безуспешность, ибо перечень рисков, построенный, например, на основе наиболее популярной среди российских предприятий классификацией COSO (стратегические риски, финансовые риски, операционные риски, опасности), априори не может являться «рабочим». Во-первых, в связи с тем, что четкие критерии отнесения рисков к той или иной группе данной классификацией не определены, а сама процедура построения перечня рисков являет собой весьма нетривиальную задачу. Ибо очевидно, что «множества» рисков, входящих в выделенные данной классификацией группы, будут «пересекаться». Например, и стратегические, и операционные риски, и опасности содержат в себе финансовую «составляющую», а опасности, равно как и пертурбации финансового характера, могут носить как стратегический, так и операционный «характер». Во-вторых, данная классификация является чрезмерно «крупномасштабной» и требует, очевидно, более глубокой детализации. Подобные проблемы возникают у предприятий и в случаях использования для диагностики рисков каких-либо других классификаций. «Наборы» выявленных с их помощью рисков являются и неполными, и плохо упорядоченными. Очевидно, что

¹ Воронцовский А.В. Управление рисками. СПб.: ОЦЭиМ, 2004; Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. М.: Дашков и К°, 2005; Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Иванушко П.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2006 и др.

² Хохлов Н.В. Управление риском. М.: Юнити, 2001; Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Хэмптон Дж.Дж. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К°, 2003; Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкер, Пол Л. Уокер. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

эффективность управления таким «набором» не может быть высокой.

В рамках данной статьи мы предложим вниманию читателя методику комплексной диагностики рисков предприятий, направленную на выявление полного и упорядоченного перечня их рисков. В основу данной методики положен подход, суть которого заключается в соотношении рискованных экспозиций с источниками риска. Данное соотношение предполагает получение ответа на вопрос: какое событие, генерируемое каким-либо источником, способно изменить состояние соответствующей рискованной экспозиции. Ответ на данный вопрос должен быть получен в отношении всех источников рисков и рискованных экспозиций. Совокупность полученных ответов и будет являть собой максимально полный перечень рисков предприятия.

Отметим, что под рискованной экспозицией¹ мы понимаем элемент деятельности предприятия, полная или частичная утрата которого (в случае реализации риска) приведет к ощутимым для предприятия потерям. Источник риска представляет собой объект, генерирующий риск-событие, т.е. являющийся его «первопричиной».

Разработанный нами подход к диагностике рисков основывается на следующих постулатах:

- 1) риски предприятия следует выявлять в разрезе сфер его деятельности;
- 2) риски, «соответствующие» какой-либо сфере, генерируются элементами, обеспечивающими возможность функционирования данной сферы. Эти элементы, представляющие собой совокупность процессов, осуществляемых в соответствующих сферах, и ресурсов, необходимых для реализации этих процессов, и являются источниками внутренних рисков предприятия;
- 3) в качестве рискованных экспозиций следует рассматривать результаты деятельности различных сфер предприятия, которые будут определять также и результаты работы предприятия в целом;
- 4) результаты деятельности различных сфер предприятия (рискованные экспозиции) определяются состоянием элементов, обеспечивающих функционирование этих сфер (источников рисков).

Таким образом, очевидно, что разработанный нами подход, базирующийся на «привязке» риска к источнику его генерации и последствиям этого риска

в рамках конкретной сферы деятельности предприятия, обеспечивает, как минимум, систематизацию процесса диагностики рисков. Так же очевидно, что формирование «гарантированно» полных перечней рискованных экспозиций и источников риска обеспечивает возможность выявления рисков предприятия в максимально полном объеме.

Отметим, что, говоря о «гарантированной полноте» перечней рискованных экспозиций и источников внутренних рисков, мы имеем в виду, отнюдь, не их фиксированное количество (которое, очевидно, не является «конечным»), а систему формирования этих перечней, обеспечивающую эту полноту. И такая система, по нашему мнению, должна включать в себя полные перечни основных (базовых) экспозиций рисков и их источников, а также принципы детализации данных перечней.

Для формирования «гарантированно полного» перечня базовых рискованных экспозиций – результатов деятельности предприятия и его основных сфер – следует, в первую очередь, определить эти сферы. В качестве таких сфер², по нашему мнению, могут быть выделены: система управления, производственная и финансово-экономическая системы. Под системой мы понимаем группу подразделений предприятия, объединенных по принципу «общности» целевой функции, которую они выполняют. При этом система управления «руководит» каждой из других систем, а также связями между этими системами. Данный факт отражает самую важную специфическую особенность управления: достижение желаемых результатов деятельности предприятия возможно лишь в случае гармонизации взаимодействия всех его сфер. Функции систем предприятия, принятые нами в качестве целевых, представлены в табл. 1.

Отметим, что в «реальной жизни» каждая из систем включает в себя одно или несколько подразделений, каждое из которых имеет свою «локальную» целевую функцию. И определить эту функцию, руководствуясь исключительно здравым смыслом, довольно несложно. Далее, оперируя понятием «система», мы будем условно полагать, что она включает в себя одно подразделение, выполняющее «всю целевую функцию целиком». Тот факт, что в реальной жизни эта функция «разбита» на подфункции, реализуемые несколькими подразделениями, никак не меняет сущность и логику наших рассуждений.

¹ Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Хэмптон Дж.Дж. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К°, 2003.

² Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации. Анализ и решения. М.: Экономика, 1988.

Целевые функции систем предприятия

Система предприятия	Целевая функция системы
Производственная	Преобразование исходных продуктов в конечный продукт заданных параметров
Финансово-экономическая	1. Обеспечение превышения доходом от продаж продукта (услуги) расходов, необходимых для его производства 2. Обеспечение бесперебойного движения денежных потоков
Управленческая	1. Разработка наиболее оптимальной стратегии развития предприятия. 2. Обеспечение достижения стратегических целей путем организации скоординированного, эффективного функционирования всех систем предприятия

Таким образом, совокупность систем (производственной, финансово-экономической и управленческой), выделенных по функционально-целевому признаку, а также связей между ними, является необходимой и достаточной для функционирования любого предприятия вне зависимости от его масштаба,

сферы деятельности и пр. индивидуальных особенностей. Графическое изображение модели предприятия, включающей в себя выделенные нами системы и связи между этими системами, представлено на рис. 1. Детализировать данные системы можно, очевидно, по подразделениям, входящим в их состав.

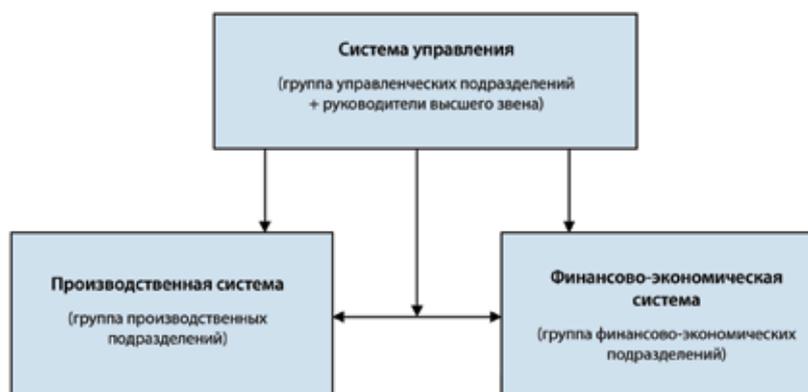


Рис. 1. Функционально-целевая модель предприятия

Определив необходимый и достаточный «набор» основных сфер (систем) предприятия, перейдем непосредственно к построению полного перечня рискованных экспозиций. Отметим при этом, что он будет являть собой полный перечень показателей результатов деятельности предприятия и его систем. Введение такой категории, как показатель, является совершенно логичным, по нашему мнению, шагом. Ибо показатель является тем единственным инструментом, при помощи которого результат деятельности предприятия (а также и его систем) может быть описан и оценен. Полнота же данного перечня будет обеспечиваться полнотой перечня базовых показателей результатов деятельности предприятия и его систем, а также наличием разработанных принципов детализации этих показателей.

Итак, представим свое видение базового перечня показателей результатов деятельности предприятия и его систем (далее по тексту итоговые показатели). Данный перечень сформирован с учетом того, что итоговые показатели (далее – ИП) деятельности предприятия и его систем отражают «степень выполнения» ими соответствующих целевых функций, а ИП предприятия «складываются» из ИП деятельности его систем.

Отметим, что деятельность предприятия, очевидно, «многоаспектна». В рамках данной статьи мы будем рассматривать лишь один из них – финансово-экономический. В качестве итогового показателя деятельности предприятия в целом мы предлагаем выбрать его будущую валовую прибыль (на какую-либо перспективу: 1 год, 2 года и т.д.). Дан-

ный показатель является «модифицированным» показателем стоимости бизнеса, определяемой при помощи метода дисконтированных денежных потоков. Только, вместо денежного потока, мы предлагаем использовать более «привычную» для российских менеджеров валовую прибыль, тем более, что, зная ее величину, рассчитать значение денежного потока является всего лишь «делом техники» (денежный поток ¹ = прибыль от основной деятельности – налоги + амортизация – инвестиции). Определять значения всех итоговых показателей (и предприятия, и его систем) мы предлагаем экспертным путем с использованием 10-балльной шкалы.

На рис. 2 представлены итоговые показатели деятельности предприятия и его систем, совокупность которых является также и полным перечнем базовых рисков экспозиций предприятия. К сожалению, в ограниченных рамках данной статьи мы не имеем возможности привести описание этих показателей. Пополнение базового перечня рисков экспозиций может производиться путем включения в него показателей результатов деятельности конкретных подразделений, входящих в состав систем (они формируются, исходя из целевых функций этих подразделений), а также показателей, отражающих достижение целей предприятия и его систем, обусловленных конкретными задачами.



Рис. 2. Итоговые показатели деятельности предприятия и его систем

Объясним лишь, почему показатель «эффективность деятельности ПС» мы отнесли к ИП и производственной, и финансово-экономической систем. Исходя из нашей же логики построения систем предприятий, данный показатель следовало бы отнести к ФЭС. Ведь именно ФЭС отвечает за то, чтобы доходы предприятия, получаемые от его основной деятельности, превышали расходы. Однако, исходя из нашего практического опыта, мы утверждаем: если работники ПС никоим образом не заинтересованы в повышении эффективности своего труда, то справиться с этой задачей ФЭС будет крайне сложно. Поэтому «ответственность» за эффективность производственной деятельности целесообразно вменить в функции не только ФЭС, но и ПС.

Перейдем к формированию полного перечня источников внутренних рисков предприятия. Напомним, что ранее мы выдвинули идею о том, что риски, «соответствующие» какой-либо системе, могут генерироваться ни чем иным, как элемента-

ми, обеспечивающими возможность функционирования данной системы. Мы упоминали также о том, что эти элементы представляют собой совокупность процессов, осуществляемых в соответствующих системах, и ресурсов, необходимых для реализации этих процессов. Кроме того, мы также определили, что эти элементы являются источниками внутренних рисков предприятия.

«Раскроем содержание» и представим перечень процессов и ресурсов, необходимых и достаточных для выполнения целевой функции системы предприятия, вне зависимости от содержания этой функции. Итак, для того, чтобы какая бы то ни было система могла выполнить свою (любую) целевую функцию, необходимо и достаточно, чтобы в наличии были:

- 1) исходный ресурс (предмет преобразований);
- 2) орудия и средства труда (инструменты и различного рода ресурсы, необходимые для проведения процесса преобразований);
- 3) персонал;

¹ Словарь по экономике и финансам. <http://slovary.yandex.ru>.

- 4) технологии/методики процесса преобразований исходного ресурса в конечный продукт;
- 5) оптимально организованные («отлаженные») процессы преобразований исходного ресурса в конечный продукт.

Отметим, что какой-либо процесс мы считаем оптимально организованным («отлаженным») в том случае, если:

- между его участниками четко распределены функции;
- участникам процесса даны полномочия, необходимые для выполнения соответствующей функции, а также установлена ответственность за их неисполнение;
- участники процесса мотивированы на выполнение функций, соответствующих их роли в данном процессе;
- лицо, ответственное за исполнение процесса (владелец процесса), является способным принимать адекватные управленческие решения (в рамках данных ему полномочий).

Конечно, в качестве критериев «отлаженности» процесса могут быть выбраны и другие¹ его характеристики. Однако мы, исходя из личного опыта, полагаем, что критерии «оптимальной организации процесса», приведенные нами, являются наиболее существенными.

А теперь, используя предложенную нами инвариантную структуру систем предприятия, а также с учетом содержания конкретной целевой функции каждой из этих систем, конкретизируем «профильный состав» элементов каждой из них. Эти элементы и будут представлять собой полный перечень источников внутренних рисков предприятия.

Для того, чтобы производственная система могла осуществлять свою функцию (т.е. обеспечивать выпуск какого-либо продукта требуемого качества и в требуемом количестве), в ее структуре должны присутствовать следующие элементы:

- 1) исходные ресурсы: материальные (сырье, материалы, комплектующие) и/или нематериальные (информация);
- 2) производственное оборудование (машины, станки, агрегаты, используемые в производстве), инструменты и т.д.;
- 3) производственный персонал (различной квалификации и статуса);
- 4) технология производства продукта;

- 5) адекватное понимание участниками производственного процесса своих обязанностей и ответственности; четко выраженная мотивация исполнения этих обязанностей; наличие у руководителей среднего звена (начальников цехов, участков, звеньев и т.д.) соответствующих их уровню полномочий, а также необходимых профессиональных компетенций.

Элементами финансово-экономической системы являются:

- 1) информация (как «внешнего», так и «внутреннего» происхождения), денежные средства;
- 2) вычислительная техника, учетно-информационные системы (при помощи которых полученная информация обрабатывается);
- 3) специалисты в области финансов, экономики, бухгалтерского и управленческого учета;
- 4) технологии (в рамках данной системы правильнее будет назвать их методиками) ведения финансово-экономической деятельности, которые объединяют массу важнейших документов, регулирующих ее различные аспекты. Такими документами являются: учетная политика, положения по производственному, финансовому, налоговому и пр. планированию и бюджетированию, методика калькулирования себестоимости продукции, инвестиционные программы и т.д.;
- 5) адекватное понимание участниками процессов учета, анализа, планирования и пр. своих обязанностей и ответственности; четко выраженная мотивация исполнения этих обязанностей; наличие у руководителей среднего звена (начальников департаментов, отделов и т.д.) соответствующих их уровню полномочий, а также необходимых профессиональных компетенций.

Система управления предприятием, по нашему мнению, может быть представлена в виде совокупности следующих элементов:

- 1) информационные ресурсы внешнего (необходимые для выработки наиболее оптимальной стратегии развития предприятия) и внутреннего (требуемые для анализа процессов и результатов функционирования систем предприятия) характера, денежные средства;
- 2) вычислительная техника, учетно-информационные системы;
- 3) управленческий персонал (руководитель предприятия + группа топ-менеджеров, включая руководителей управленческих подразделений).

¹ Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007; Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчиков. М.: Издательский Дом «Вильямс», 2006; Николаева-Рассказова С.А., Шибек С.В. Корпоративные стандарты: от концепции до инструкции. М.: Книжный мир, 2008 и др.

Каждого из руководителей производственной и финансово-экономической систем мы «отнесли» к «своей» системе. И тот факт, что в реальной жизни они могут быть включены в состав УК, принципиально не меняет логики наших рассуждений;

- 4) управленческие технологии. Самыми важными «внешнеориентированными» технологиями являются, безусловно, технологии ведения маркетинговой деятельности. Наиболее значимыми «внутриориентированными» технологиями являются, очевидно, те из них, которые «лежат в поле» мотивации руководителей систем на достижение этими системами своих целевых функций;
- 5) адекватное понимание участниками процесса управления своих обязанностей и ответственности; четко выраженная мотивация исполнения этих обязанностей; наличие у них соответствующих полномочий, а также необходимых управленческих и профессиональных (предметных) компетенций.

Отметим еще раз, что процессы и ресурсы, «конкретизированные» для каждой из систем (ПС, ФЭС и УС), представляют собой полный перечень источников внутренних рисков предприятия.

Итак, мы построили полные перечни рисков экспозиций и источников внутренних рисков предприятия. И теперь, посредством «соотнесения» их друг с другом, мы можем объективно диагностировать его риски. Однако, такое соотнесение представляется нам чрезвычайно затруднительным и «малопродуктивным» ввиду того, что источники и экспозиции риска являют собой объекты различной «природы» (с одной стороны, это – показатели, с другой, – непосредственно процессы и ресурсы). Данное обстоятельство

«породило» задачу приведения этих объектов к «единому состоянию». И наиболее оптимальным путем ее решения нам представлялось формирование системы показателей, отражающих состояние элементов систем. В качестве таких элементов, напомним, мы выделили: исходный ресурс, орудия и средства труда, персонал, технологии/методики процесса преобразований продукта, «отлаженные» процессы преобразований исходного ресурса в конечный продукт.

Показатели, отражающие состояние элементов систем, мы будем называть далее обеспечивающими показателями систем предприятия (ОП). Базовый перечень этих показателей (ОП УС, ОП ПС и ОП ФЭС) представлен в таблицах 2–4, соответственно. Отметим, что этот перечень является универсальным, но при этом не «единственно возможным» для использования. Выбор ОП обусловлен, с одной стороны, «заинтересованностью пользователя» в какой-либо конкретной характеристике (свойстве) элемента системы, а с другой стороны, – потребностью в уровне детализации этой характеристики (свойстве). В рамках данной статьи мы представим «набор» ОП, отражающих наиболее значимые (в соответствии с нашей точкой зрения, основывающейся на практическом опыте) характеристики элементов систем «наиболее общего» (но при этом вполне достаточного для принятия адекватных управленческих решений) уровня их детализации. Отметим, что наиболее важными характеристиками какого-либо элемента той или иной системы являются «количество» и «качество» этого элемента. «Оценивание» же всех ОП (так же, как и ИП предприятия и его систем), мы предлагаем производить экспертным путем с использованием 10-балльной шкалы.

Таблица 2

Система обеспечивающих показателей УС (ОП УС)

Элементы УС	Обеспечивающие показатели УС (ОП УС)
- информация внутреннего характера	уровень достаточности внутренней информации
- информация внешнего характера	перспективность рынка
- персонал УС	профессиональный уровень членов управленческой команды (УК)
	уровень согласованности решений и действий членов УК
- управленческие технологии	уровень применяемых маркетинговых технологий
	уровень мотивации руководителей систем
	уровень мотивации членов УК
- организация управленческой деятельности	уровень «вертикальной» отлаженности процессов взаимодействия между системами (УС – ПС – УС)
	уровень «вертикальной» отлаженности процессов взаимодействия между системами (УС – ФЭС – УС)
	уровень «горизонтальной» отлаженности процессов взаимодействия между системами (ПС – ФЭС)

Таблица 3

Система обеспечивающих показателей ПС (ОП ПС)

Элементы ПС	Обеспечивающие показатели ПС (ОП ПС)
- сырье (материалы, комплектующие и т.д.)	качество сырья
	своевременность поставок сырья
- производственное оборудование (ПО)	уровень технического состояния ПО
- персонал ПС	профессиональный уровень руководителя ПС
	уровень квалификации персонала
	уровень конфликтности в коллективе
- технология производства продукта	уровень производственных технологий
- организация производственного процесса	уровень отлаженности производственного процесса
	уровень мотивации персонала

Таблица 4

Система обеспечивающих показателей ФЭС (ОП ФЭС)

Элементы ФЭС	Обеспечивающие показатели ФЭС (ОП ФЭС)
- информация внутреннего характера	уровень достаточности внутренней информации
- учетно-аналитические системы	уровень учетно-аналитических систем
- персонал ФЭС	профессиональный уровень руководителя ФЭС
	уровень квалификации персонала
	уровень конфликтности в коллективе
- методики ФЭС	качество документов, регулирующих деятельность ФЭС
- организация учетно-аналитического процесса	уровень отлаженности учетно-аналитического процесса
	уровень мотивации персонала

Отметим, что мы не ввели ОП, описывающего состояние такого элемента (ресурса), как «денежные средства», который, очевидно, является необходимым для функционирования УС и ФЭС (о чем мы упоминали ранее). И сделали это совершенно осознанно. Ибо в стоимостном выражении мы рассматриваем только результат деятельности предприятия, а предприятие считаем системой, являющей собой совокупность элементов, обеспечивающих возможность достижения этого результата, т.е. мы «фокусируемся» на стадии создания стоимости продукта. Понятно, что если предприятие способно производить конкурентоспособный продукт, успешно его реализовывать, а также осуществлять эффективное управление финансами, то оно будет иметь денежные средства в объеме, необходимом для «беспроблемного» воспроизводства выпускаемого продукта.

Итак, мы построили полные перечни рискованных экспозиций и источников внутренних рисков предприятия, а также описали их в виде ИП предприятия и систем и ОП систем. Совокупность этих показателей (ИП и ОП) мы будем называть системой сбалансированных показателей деятельности предприятия и его систем (далее по тексту ССП).

Данная ССП (она представлена на рис. 3), наряду с основным подходом к диагностике (соотнесения экспозиций риска с их источниками), являет собой базу для формирования метода диагностики полного спектра внутренних рисков предприятия.

Сущность сбалансированности: ИП предприятия «складываются» из ИП его систем. Данные системы выполняют функции, обеспечивающие возможность функционирования предприятия. ИП систем определяются состоянием элементов систем. Эти элементы представляют собой набор процессов и ресурсов, необходимых и достаточных для того, чтобы функции систем могли быть выполнены. Состояние элементов систем описывается при помощи ОП систем.

В качестве внешних источников рисков (рис. 4) мы предлагаем рассматривать макросреду и отраслевую среду предприятия. Макросреда генерирует риски глобального масштаба (техногенные катастрофы, стихийные бедствия, а также события, оказывающие значительное влияние на политическую, экономическую, социальную и пр. ситуации в мире, стране, регионе). Отраслевая среда «порождает» риски, обусловленные отраслевой принадлежностью предприятия, и возникающие в

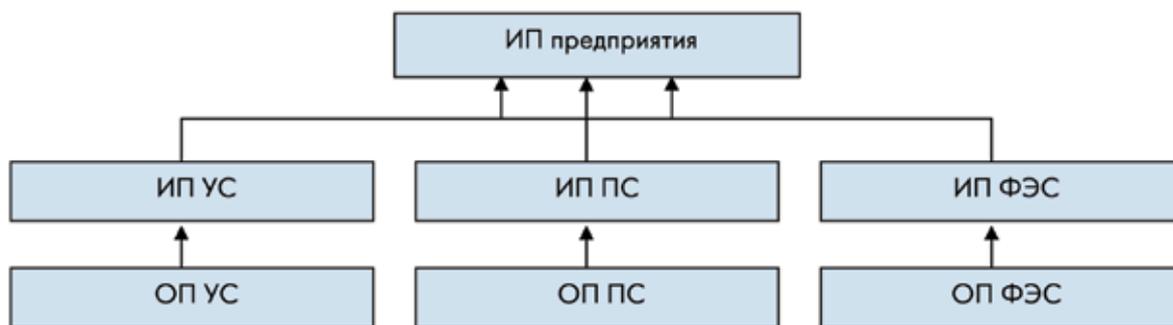


Рис. 3. Система сбалансированных показателей деятельности предприятия и его систем (ССП)

процессе его взаимодействия с другими хозяйствующими субъектами (поставщиками, конкурентами, потребителям, банками, и пр.).

Конечно, каждый из представленных нами элементов внешней среды можно «разложить» на еще более конкретные составляющие. Отметим также,

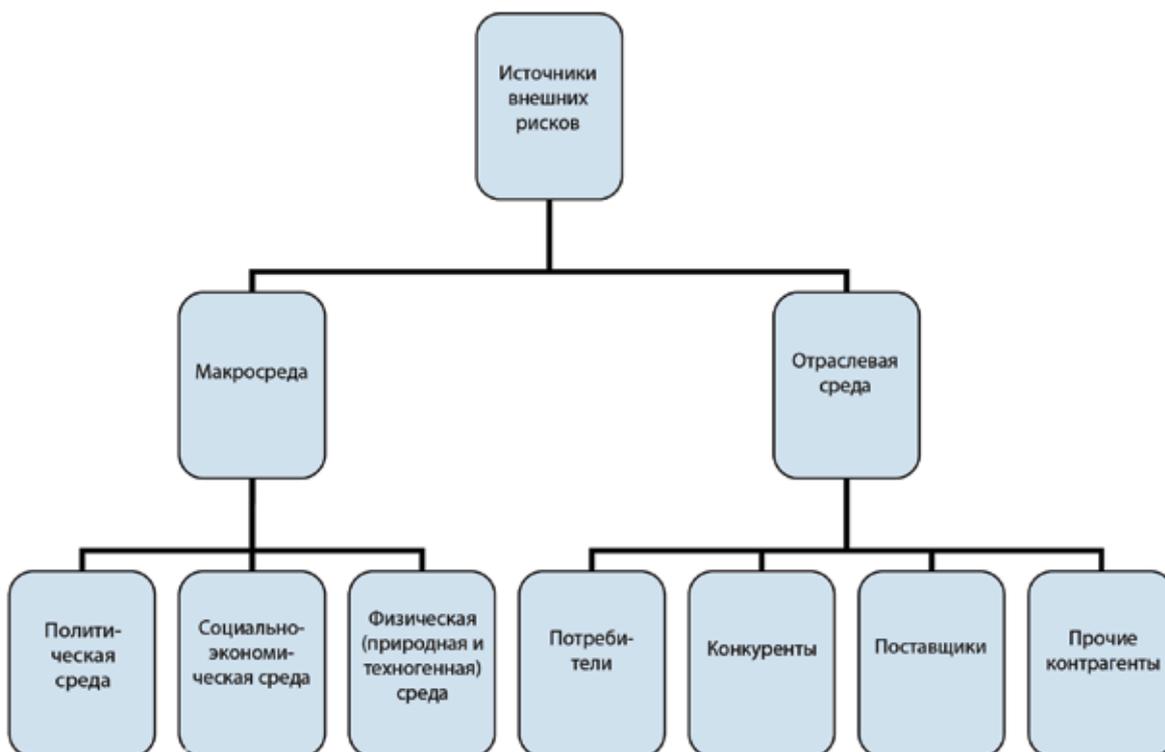


Рис. 4. Базовая структура источников внешних рисков предприятия

что «в рамках» процедуры диагностики рисков мы рассматриваем предприятие и как социальную единицу, и как «рабочий механизм», обеспечивающий получение прибыли, и как имущественный комплекс. И будем исходить из того, что исключительно этой (и более никакой другой) рисковей экспозиции может быть нанесен ущерб в случае реализации таких риск-событий, как, например, рейдерский захват, кризис мировой или национальной финансовой системы, стихийное бедствие и т.д. Другими словами, говоря о рисках, генерируемых внешней средой, в качестве объекта их

воздействия мы будем рассматривать именно (и только) предприятие в целом.

Методика проведения диагностики рисков с использованием ССП сводится к ответам на вопрос: какое событие может изменить значение того или иного ОП в худшую (лучшую) сторону и, тем самым, «ухудшить» («улучшить») значение соответствующего ему ИП системы? Ответы на этот вопрос, полученные в отношении всех ОП, будут являть собой полный перечень внутренних рисков предприятия. Отметим, что получение данных ответов не будет составлять особых затруднений ввиду того, что область этих

ответов ограничена «рамками» конкретной (и при этом систематизированной) информации об источнике возможного риска (ОП систем), а также о возможных его последствиях (ИП систем и предприятия). Таким образом, «наша» ССП позволяет, очевидно, упорядочить, а также максимально упростить процедуру диагностики рисков.

Отметим, что перечень рисков, диагностированных при помощи предлагаемого нами метода, будет являться максимально, но не «гарантированно» полным. Ибо при том, что таковыми («гарантированно полными») являются перечни рисков экспозиций и источников рисков, процедура диагностики рисков априори основывается на здравом смысле и профессионализме специалиста, проводящего диагностику, а также включает в себя «творческую составляющую», не поддающуюся формализации.

Для упорядочения процесса диагностики рисков при помощи ССП целесообразно использовать «диагностическую матрицу», изображенную на рис. 5. По строкам этой матрицы располагаются рисковые

экспозиции – ИП предприятия и ИП систем, а по столбцам – источники рисков внешней (макросреда, отраслевая среда) и внутренней (ОП УС, ПС и ФЭС) среды. Значком «X» отмечены клетки, которые заполнять не требуется. В «пустых» клетках матрицы следует отразить риски, выявленные в результате ответов на вопрос: какие события, генерируемые источником $a-j$, могут повлиять на изменение в худшую (лучшую) сторону соответствующих ИП предприятия и ИП УС, ПС и ФЭС. Уточним данный вопрос по отношению к источникам рисков внутренней среды: какое событие может изменить значение того или иного ОП в худшую (лучшую) сторону и, тем самым, «ухудшить» («улучшить») значение соответствующего ему ИП?

Руководствуясь этими правилами, «нашу» ССП можно корректно дополнять показателями, которые более детально описывают результаты деятельности предприятия и его систем, а также более глубоко «вскрывают» состояние их элементов. Таким образом, построенная нами ССП может быть адаптирована к «частным особенностям» любого предприятия.

				x	x	x	x	x	x	x		ИП предприятия: валовая прибыль будущих периодов	
	x	x	x								x		x
	x	x	x	x	x	x	x				x		x
	x	x	x	x	x	x	x				x		x
	x	x	x	x	x	x							x
	x	x	x	x	x	x	x						x
	x	x	x	x	x	x	x						x
	x	x	x	x	x	x	x						x
	x	x	x	x	x	x	x						x
	x	x	x	x	x	x	x						x
Источники рисков												Рисковые экспозиции	
Макросреда			Отраслевая среда				Внутренняя среда						
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
Политическая среда	Социально-экономическая среда		Физическая среда	Потребители	Конкуренты	Поставщики	Прочие контрагенты	ОП УС	ОП ПС	ОП ФЭС			
													ИП УС
													объем продаж продукции
													уровень обеспечения выполнения ИП ПС
													уровень обеспечения выполнения ИП ФЭС
													ИП ПС
													выполнение плана по выпуску продукции
												качество выпускаемой продукции	
												эффективность деятельности ПС	
												ИП ФЭС	
												эффективность деятельности ПС	
												эффективность управления финансовыми	

Рис. 5. Диагностическая матрица



ЭЛЕКТРОСВЯЗЬ

ежемесячный научно-технический журнал по проводной и радиосвязи, телевидению и радиовещанию

ОСНОВАН В 1933 Г.

УЧРЕДИТЕЛИ

- Региональное Содружество в области связи
- Российское научно-техническое общество радиотехники, электроники и связи им. А. С. Попова
- Международная академия связи

ТЕМАТИКА ЖУРНАЛА

- События отрасли
- Сети связи, коммутация
- Новые технологии и услуги
- Радиосвязь и вещание
- Спутниковая связь
- Линии связи
- Волоконно-оптические системы связи
- Подвижная радиосвязь
- Информационная безопасность
- Надежность систем связи
- Электротитание
- Обработка сигналов
- Распространение радиоволн
- Контроль и измерения
- Разработки отечественных и иностранных фирм
- История связи
- Выставки, конференции

АДРЕС РЕДАКЦИИ

- 107031, Москва, Кузнецкий мост, 20/6
- Тел/факс (495) 621-09-13, 625-84-36, 624-52-90
- Website: <http://www.elsv.ru>
- E-mail: elsv@garnet.ru

ИЗДАТЕЛЬ

ООО «Инфо-Электросвязь»

ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ШИРОКОГО КРУГА СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ СВЯЗИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ

Распространяется только по подписке.

ПОДПИСКА

Подписка с любого номера:

- во всех почтовых отделениях по каталогам: «Агентства «Роспечать», индекс - 71107; «Пресса России», индекс - 41411; «Почта России», индекс - 61854
- в редакции журнала «Электросвязь», тел. (495) 625-8436, www.elsv.ru