



Управление рисками на предприятиях СРЕДНЕГО бизнеса

(РИСК-ориентированное управление компанией)

Обычно владельцы бизнеса в разговоре о рисках

Утверждают:

- «У нас рисков нет»
- «У нас все под контролем»
- «У нас опытный менеджмент»
- «И не из таких ситуаций выбирались»
- «Да с нами такое никогда не случится»

Делают:

- Разрабатывают стратегию, годовые планы, бизнес-процессы, проекты без учета рисков
- Создают кучу формальных планов мероприятий и неработающих регламентов Решают проблемы по мере их поступления Надеются на авось
-

А В ИТОГЕ, ЕСЛИ ЧТО-ТО СЛУЧИЛОСЬ:

Возникает стресс

Принимаются поспешные
неоптимальные решения

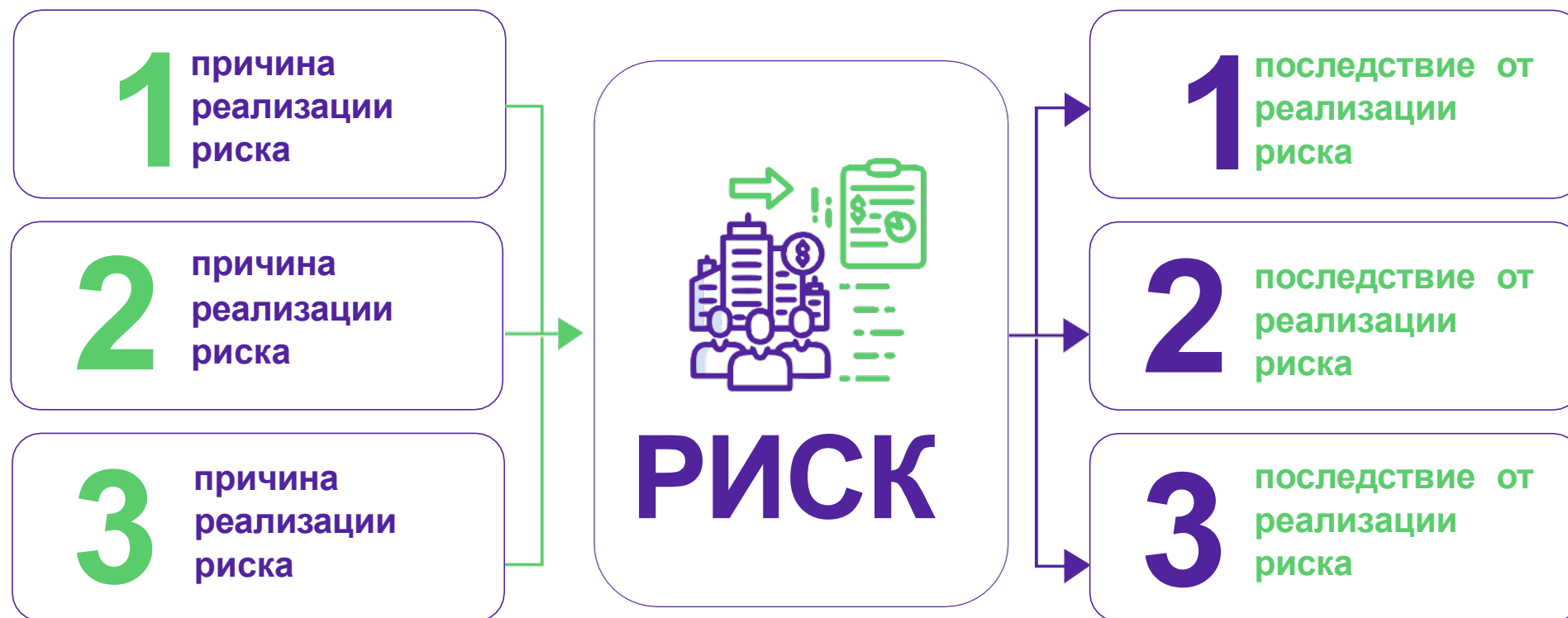
Появляются непредсказуемые и
неконтролируемые расходы

Наше понимание риск-менеджмента (концепции риск-ориентированного управления):

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ – это не пророчество и не гадание на кофейной гуще. Это подготовка к разного рода **неопределенностям**, связанным с будущим, и умение вовремя отреагировать, чтобы выйти из ситуации с минимальными потерями или без них. При этом защитить свои интересы и достичь поставленных перед компанией **целей**.

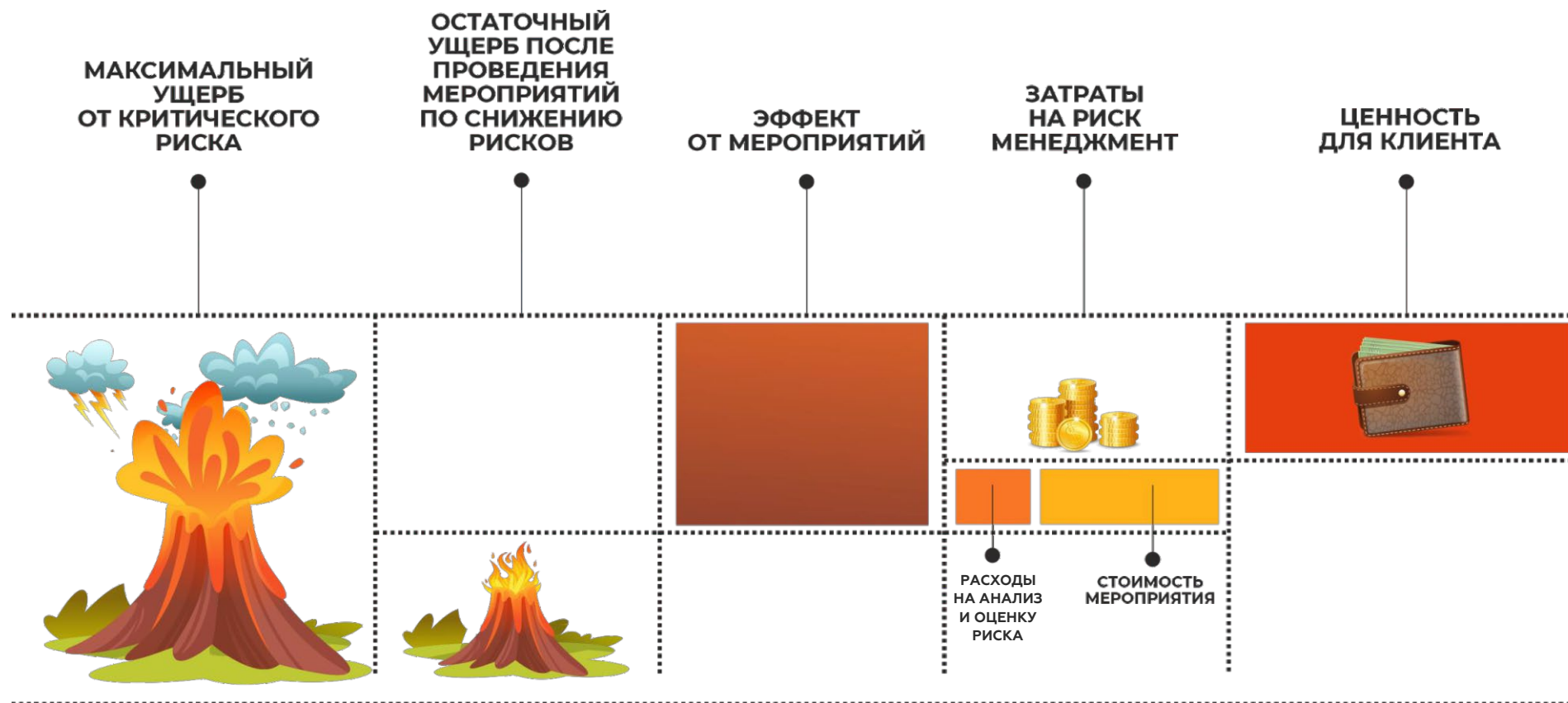


Риск - это случайное внешнее или внутреннее **событие**, влияющее на достижение **целей** предприятия.



Каждый риск имеет **причины** и **последствия** и оценивается через **ущерб** и **вероятность**.

Как измерить ценность управления рисками для владельцев бизнеса?



Что делать с рисками?

Варианты не обязательно являются взаимоисключающими или подходящими при любых обстоятельствах и могут включать по отдельности или в комбинации:



А. Избегать риска

(не начинать или не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск)



Б. Снизить риск

(устранить источник риска, изменить вероятность реализации риска, изменить последствия реализации риска)



В. Перенести или разделить риск

с другой стороной или сторонами

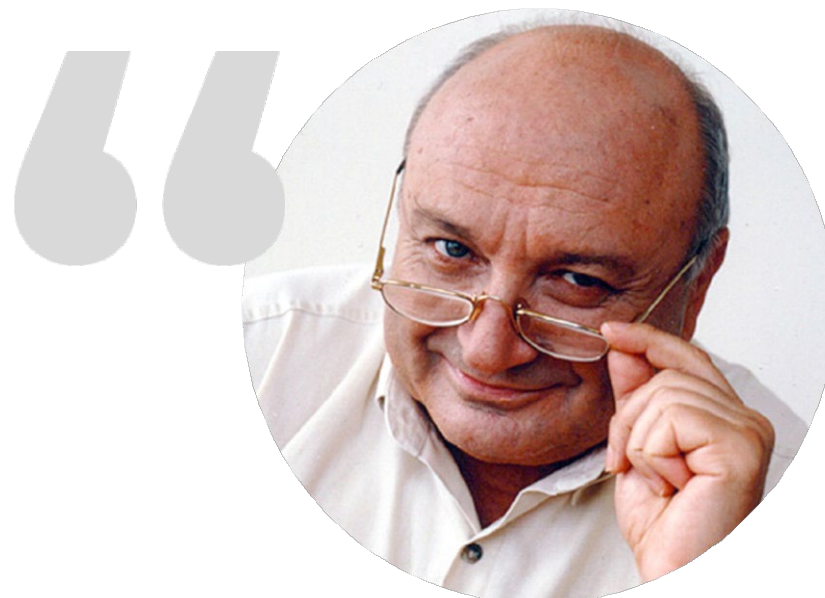


Г. Принять риск

(осознанно удерживать риск)



Риск-менеджмент - это скоординированные действия собственников и менеджмента по управлению компанией с учетом РИСКОВ.



Но можно этого и не делать. Если вас не интересует результат.

М.Жванецкий



**АСКО предлагает перейти к
риск-ориентированному
подходу в управлении
компанией**



Интуитивное и несистемное
управление рисками
(исходное состояние)

**1
этап**

выявление рисков организации на
текущий момент

**2
этап**

углубленный анализ и разработка мероприятий по
управлению выбранными владельцами рисками

**3
этап**

обучение топ-менеджеров методологии риск-
менеджмента на примере конкретных кейсов
организации

**4
этап**

сопровождение (консультирование)
команды топ-менеджеров

Постоянно действующая система
риск-менеджмента = принятие
управленческих решений с учетом рисков
(целевое состояние)

1 этап

Выявление рисков организации на текущий момент



Результат - перечень рисков с их ключевыми характеристиками: значимость, вероятность, управляемость.



Смысл этапа – показать владельцам бизнеса, что проведенная нами совместно с сотрудниками работа позволяет в любой момент времени получить полную картину актуальных рисков в деятельности организации и выбрать приоритеты работы над рисками для повышения устойчивости бизнеса.



Срок выполнения этапа составляет 2 – 4 месяца.



Стоимость этапа зависит от числа топ-менеджеров и ключевых сотрудников организации, задействованных в проекте, и составляет от 200 до 400 тыс.руб.

Пример описания выявленных рисков (1 этап)

№ п/п	Описание риска	Вероятность риска:	Значимость риска:	Управляемость риском	
		- низкая - средняя - высокая	- незначительный - значительный - критический	Степень управляемости:	Способ (инструмент) управления или причина неуправляемости
1	Группа (направление) рисков - производство				
1.1	Обесточивание производства (прекращение энергоснабжения на несколько часов по единственному каналу)	высокая	значительный	управляемый	1.Обеспечение второго ввода 2.Установка дизель-генератора
...					

2 этап

углубленный анализ и разработка мероприятий по управлению рисками, выбранными владельцами бизнеса



Результат - составлен перечень мероприятий по управлению заданным риском во взаимосвязи с причинами возникновения и последствиями реализации риска.



Смысл этапа - показать владельцам бизнеса на конкретных примерах, что существует универсальная, доступная для специалистов организации методология, позволяющая системно работать над мероприятиями по снижению рисков.



Срок выполнения этапа составляет 1 – 2 месяца в зависимости от количества рисков выбранных для углубленного анализа.



Стоимость этапа зависит от количества анализируемых рисков и составляет от 200 до 500 тыс.руб.

Пример анализа с помощью диаграммы «Галстук-бабочка» одного из рисков организации



Пример мероприятий по управлению риском (2 этап)

причины возникновения риска

№ п/п	Описание риска	Причины (факторы) возникновения риска	Мероприятия по управлению риском	Сумма затрат на мероприятие
5. Риски персонала (кадровые риски)				
38	Риск увольнения нескольких ключевых сотрудников одновременно (по собственному желанию)	<ul style="list-style-type: none"> •Переманивание «команды топ-менеджеров» на предприятие-конкурент с лучшими условиями найма 	<ul style="list-style-type: none"> •Осуществить реорганизацию компании из ООО в АО, и выплачивать премии ключевым сотрудникам в виде привилегированных акций с последующей выплатой дивидендов. 	Расходы, связанные с процедурой реорганизации составят 200 тыс.руб. в год
			<ul style="list-style-type: none"> •Проводить оценку ключевого персонала на выявление внутрикорпоративных причин (факторов) возможного увольнения. 	90 – 150 тыс.руб. в зависимости от численности ключевых сотрудников
		<ul style="list-style-type: none"> •Неудовлетворенность «команды» топ-менеджеров условиями труда 	<ul style="list-style-type: none"> •Расширить соцпакет для топ-менеджеров • . . . 	Расходы на ДМС по ВИП-программам
			<ul style="list-style-type: none"> • . . . 	
...				

Пример мероприятий по управлению риском (2 этап)

последствия реализации риска

№ п/п	Описание риска	Последствия реализации риска	Мероприятия по управлению риском	Сумма затрат на мероприятие
5. Риски персонала (кадровые риски)				
38	Риск увольнения нескольких ключевых сотрудников одновременно (по собственному желанию)	•Резкое ухудшение качества управления в сферах ответственности ушедших топ-менеджеров	•Создать кадровый резерв для ключевых должностей в соответствии с разработанным Положением о порядке формирования кадрового резерва.	Расходы на повышение квалификации сотрудников из кадрового резерва.
		•Увеличение расходов на подбор персонала	•Сформировать Программу обучения ключевых сотрудников. •Актуализировать программу наставничества. Выявить сотрудников, способных быть внутренними тренерами и преподавателями, провести их обучение, увеличить им заработную плату.	
		•		
• . . .				

3 этап

обучение топ-менеджеров методологии риск-менеджмента на примере конкретных кейсов организации



Результат - получение топ-менеджерами теоретических знаний и начальных навыков применения риск-менеджмента на примере конкретных кейсов организации.



Смысл этапа - подготовить команду для старта самостоятельной постоянной работы по принятию решений с учетом рисков.



Длительность обучения – 20 часов. Формат и количество обучающих мероприятий определяется дополнительно.



Стоимость этапа зависит от количества слушателей, исходя из расчета - 25 тыс.руб. за одного человека.

4 этап

консультирование команды топ-менеджеров и сопровождение процесса интеграции риск-менеджмента в ключевые бизнес-процессы организации



Результат – принятие в организации управленческих решений с учетом рисков (в т.ч. при разработке стратегии развития организации, годовом планировании, разработке и совершенствовании бизнес-процессов во всех производственных сферах).



Смысл – помочь закрепить полученные при обучении навыки, обеспечивающие необратимость применения риск-менеджмента в деятельности организации.



Срок выполнения этапа составляет 6 – 12 месяцев.



Стоимость этапа зависит от срока сопровождения, формата мероприятий и составляет 8 тыс.руб. в час.

В 2022 – 2023 гг. нами выполнены проекты в сфере управления рисками в трех производственных компаниях Челябинской области из разных отраслей



ООО «ГлавОбедСервис»
(российский лидер в сегменте производства замороженных первых и вторых блюд - бренды «ГЛАВСУП» и «ГЛАВОБЕД»)

Выполнен 1 этап

Электротехнический завод

Выполнено 2 этапа



ООО ПКФ «Политранс» группы Микар (производство тяжеловозной прицепной техники)

Выполнено 3 этапа

Выявлено рисков разного уровня:

42

закрытая информация

52

в т.ч. управляемых:

29

закрытая информация

40