

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ РИСКАМИ И ШАНСАМИ

Учебный курс

(с) **Недосекин Алексей Олегович**, д.э.н., академик МАНЭБ, организационный консультант, sedok@mail.ru , <http://an.ifel.ru>
(с) **Абдулаева Зинаида Игоревна**, преподаватель СЗТУ

Санкт-Петербург, 2010

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1. Введение. Философия управления рисками и шансами.....	7
2. Основы общей теории управления рисками и шансами Корпорации ...	15
2.1. Ключевые определения теории	15
2.2. Кармическая гипотеза возникновения и развития Корпорации [2.1-2.3]	19
2.3. Связь рисков-шансов компании с ее жизненным циклом	22
2.4. Алгоритм идентификации рисков и шансов	26
2.5. Выборочные модели стратегического анализа компании	28
2.5.1. Цепочка добавления стоимости	28
2.5.2. Бостонская матрица	30
2.5.3. Модель PESTE	31
2.5.4. Модель SWOT	32
2.5.5. Модель SCORE	34
2.5.6. Система сбалансированных показателей Нортон-Каплана	37
2.5.7. Психотипология Майерс-Бриггс [2.12 - 2.14]	40
2.6. Риск-шанс-карта как зеркало счетной карты ССП	47
2.7. Риск/Шанс – это объективная возможность	50
2.8. Риск/Шанс и неопределенность - близнецы	51
2.9. Риск/Шанс – функция времени	52
2.10. Критика ряда сложившихся представлений о рисках и шансах	53
3. Пример построения карты рисков/шансов на основе системы сбалансированных показателей Нортон-Каплана.....	56
3.1. Стратегическая цель корпорации «Элефант»	56
3.2. Ключевые Стейкхолдеры корпорации «Элефант»	58
3.2.1. Клиенты	58
3.2.2. Заводы-поставщики техники	59
3.2.3. Банки	60
3.2.4. Лизинговые компании	61
3.2.5. Сервисный центр	61
3.2.6. Логистический оператор	62
3.2.7. Франчайзи	62
3.2.8. Конкуренты по бренду	63
3.2.9. Конкуренты по классу техники	63
3.2.10. Персонал компании	64
3.2.11. Владельцы компании	65
3.3. ССП корпорации «Элефант»	65
3.3.1. Модель финансовых ожиданий корпорации «Элефант»	65
3.3.2. Граф-схемы стратегических целей компании	67
3.3.3. Счетные карты корпорации «Элефант»	69
3.4. Моделирование связей между КРІ	72
3.5. Установление нормативов на КРІ	78
3.6. Генерация сценариев Угроз/Оказий и поиск Слабостей/Сил/Опционов	82
3.7. Построение риск-шанс-карты	83

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

4. Методы количественного анализа рисков/шансов	88
4.1. Введение в понятие лингвистической переменной	88
4.2. Матричные агрегатные вычислители.....	91
4.3. Логические матрицы	92
4.4. Дешифраторы	93
4.5. Нечеткие числа и работа с ними	94
4.6. Фактор дисконтирования денежных потоков как мера риска	96
5. Примеры анализа рисков и шансов	99
5.1. Реакция корпорации «Элефант» на рыночное оживление в 2007 году (Оказия 1) ..	100
5.2. Реакция корпорации «Элефант» на рыночное сжатие в 2008 г. (Угроза 1).....	102
5.3. Реакция корпорации на снижение цен на активы (Угроза 2).....	105
5.4. Управление лизинговым портфелем корпорации «Элефант» по критериям доходности и риска.....	106
5.5. Оценка риска инвестиционного проекта	110
6. Построение системы управления рисками/шансами в организации....	113
6.1. Системы регулярного менеджмента	113
6.2. Эффективные коммуникации в рамках системы управления рисками.....	116
Заключение	118
Глоссарий	120
Перечень цитируемых источников	123
Сведения об авторах учебного курса	125

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы имеем честь и удовольствие представить Вам совершенно новый подход к управлению рисками и шансами Корпорации, основанный на нашей совместной монографии [1.1], с изменениями и дополнениями к ней. О рисках написаны тонны книг, риск-менеджмент стал учебной дисциплиной во многих вузах России. Однако рисков меньше не становится и – что гораздо печальнее – не становится меньше банкротств. Чума не щадит никого: банкротится банк мирового уровня Lehman Brothers - и рядом банкротится ООО «Пупкин и сыновья» с уставным капиталом 10 тыс. руб. Бизнес исчезает, собственники лишаются своих капиталов, а сотрудники – рабочих мест.

Вопрос: «как сохранить бизнес», «как остаться на плаву», «как быть успешными» - это вопрос о бессмертии, о вечной молодости. Его задают себе люди и корпорации. Ответ на этот вопрос может звучать так: **нужно непрерывно обновляться, быть вечно живыми**. На самом деле, мы – бессмертны. И вопрос вовсе не в том, сколько годков накуковала нам кукушка, а в том, что мы успеваем сделать для Вселенной здесь и сейчас, в рамках текущего воплощения. Вопрос - в нашей творческой продуктивности, дело в навыке реализовывать наше собственное предназначение и волю Бога о нас. Если мы идем по жизни медленно, неуверенно или идем кривыми путями, у Вселенной всегда найдется для нас масса возможностей, чтобы подсказать, намекнуть, дать знать. Все это находит свое отражение в наших жизненных ситуациях. Нужно просто учиться читать знаки. Если мы не хотим учиться, не хотим расти над собой, нас начинают тормозить (или, напротив, поторапливать) – неудачами, болезнями и смертью. Воплощаясь заново после очередной смерти, в новом обличье, мы начинаем с той точки, где остановились в прошлый раз. И эта игра продолжается бесконечно.

В китайской традиции болезнь – это добрый знак. Апостол Петр вторит: «Болящий перестает грешить». Болезнь – это своеобразная точка бифуркации. Из нее всего два выхода – исцеление или смерть. Причем во всех случаях выбор – исцеляться или умирать – за нами, это – свободное решение нашей души. Если душа еще готова жить и радоваться жизни, играть участь и учиться играя, если она еще пригодна излучать и принимать энергию Божественной Любви, если склонна к обновлению, к трансформации – значит, выздоровление – это только дело техники, дело работы над собой. Если же душа устала, окостенела, очерствела, то она воспринимает распад и смерть физического тела как благо, как сброс с себя изветшавшей запачканной одежды. И тогда смерть – это благословение, и не надо мешать умирать тем, кто избрал путь к смерти, будь то человек или корпорация. Надо сосредоточиться на тех, кто хочет выжить и развиться, кто попал в передрагу, но борется за себя. Вот для таких людей и корпораций создан этот учебный курс. Это – курс борьбы за достижение поставленных целей, курс выживания.

Если сравнить корпорацию с кораблем, движущимся по бурному морю, то есть два класса возможностей, обуславливающих характер плавания – позитивные и негативные возможности (рис. 0.1). Первый класс негативных возможностей – это **риски**, возникающие на стыке внешних угроз и внутренних слабостей. Порывистый ветер, наложенный на изветшавшую оснастку, порождает риск обрыва парусов и слома мачт. Но тот же самый сильный ветер, наложенный на умение капитана управлять кораблем и на искусство лоцмана обходить попутные мели и рифы, - вызывает второй класс уже позитивных возможностей –

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

шансов. Шансы образуются на стыке благоприятных внешних okazji и внутренних сил корпорации использовать эти okazji для внутреннего успеха. В данном конкретном случае, возникает шанс, идя на попутном ветре, досрочно привести корабль в порт, избежав нападения пиратов, гибели людей и грузов.

Одиссей добирался из поверженной Трои до своего дома десять лет, об чем свидетельствует гомеровский эпос. Его целью все эти годы было возвращение домой, в родную Итаку, к жене и сыну. Иногда его борьба за достижение этой цели была успешной, иногда – нет. На протяжении всего пути Одиссей читал знаки, разговаривал с богами. Когда Одиссей дерзил и брезговал волей неба, происходили несчастья. Когда же он возвращался к вере и здравому смыслу, дорога становилась короче, приходила помощь – богов и прорицателей. Итог благоприятен: Одиссей вернулся в Итаку и вернул страну под свое правление, а себя – семье. Урок этого мифа в том, что необходимо учиться читать знаки, даже самые слабые – и поступать сообразно и своевременно.

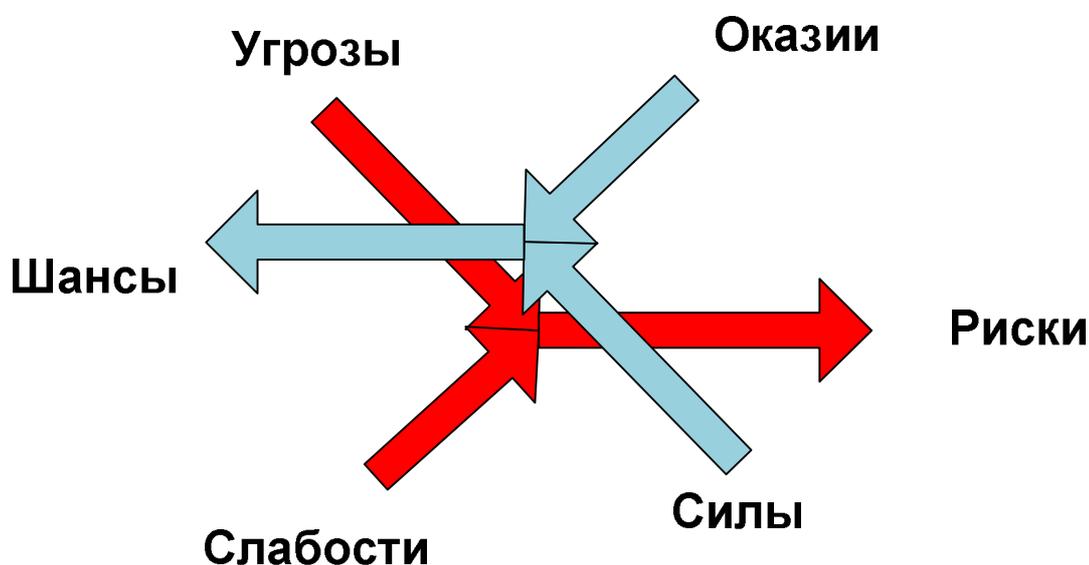


Рис. 0.1. Риски и шансы

Все мы в каком-то смысле Одиссеи, потому что все мы возвращаемся Домой. Давайте учиться искусству управления кораблем вместе. По-гречески, «управление кораблем» – кибернетика. Мы изучаем кибернетику, понимая под кораблем корпорацию, а под бурным морем – ее внешнее окружение. Когда мы говорим о рисках, мы рассуждаем в терминах **живучести** корабля. Когда же мы говорим о шансах, мы говорим о маневренности корабля, о его **плавучести**. И одно без другого не живет.

Обучение в рамках настоящего курса сопровождается сквозным тренировочным кейсом. Мы возьмем в рассмотрение российскую корпорацию, которая занимается продажей и обслуживанием коммерческой автотехники. Корпорация называется «Элефант». Мы рассмотрим, что хорошего и плохого случается с корпорацией на определенном отрезке ее жизни, который длится пять лет, с 2006 по 2010 год – половина «Одиссеи». За этот период корпорация «Элефант» успевает набрать серьезный вес, обогатиться, затем в одночасье все потерять, и, чудом избежав банкротства, начать новую жизнь, как бы с нуля. «Изведал грязь и

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

амбру», по слову греческого поэта Гесиода. Мы разберемся, какие там были риски и шансы, как можно было бы корпорации повести себя в тех или иных обстоятельствах, перед лицом тех или иных событий, какие шансы можно было бы использовать, и каких рисков – избежать.

Предлагаемый курс убивает двух зайцев. С одной стороны, Вы научитесь выявлять и оценивать риски и шансы. А подспудно, Вы получаете навыки стратегического планирования и моделирования. Необычное – и очень перспективное для корпоративного анализа сочетание навыков.

В путь, с Богом!

1. Введение. Философия управления рисками и шансами

Итак, начнем с самых общих понятий. **Предприятие, компания, фирма, корпорация, холдинг** – в нашем последующем изложении – это слова-синонимы, указывающие на хозяйствующий субъект произвольного уровня сложности, с произвольной организационно-правовой формой, который работает в любой стране мира или даже одновременно в ряде стран и т.д. Поэтому все перечисленные выше термины мы будем в изложении чередовать, дабы само изложение – оживить. Если мы будем говорить что-либо специальное о предприятиях отдельных типов, то об этом будет объявлено особо. А теперь – к делу.

Любое предприятие, как и всякий живой организм, проходит свои жизненные периоды: младенчество, подростковый период и т.д. [1.2]. В каждом из этих периодов компания борется за свое выживание, как умеет. Взрослея, предприятие непрерывно обновляет палитру своих методов выживания, растет над собой, эволюционирует.

Когда предприятие только-только встает на ноги, его взгляд на порядок своего выживания является во многом **наивным**. В этот период выживание предприятия напрямую и почти исключительно зависит от самочувствия своего первого лица – собственника и, по совместительству, генерального директора. Именно чутью и ловкости первого лица предприятие бывает обязано жизнью: насколько директор удачлив в своих операциях и своих знакомствах, насколько хорошо он слышит поступающие извне сигналы, умеет ли читать знаки, разбираться в людях, которых приближает к себе, как хорошо он умеет привлекать и тратить деньги и т.д. В этот наивный период выживание предприятия – это его самоцель, и вопросы более высокого порядка не ставятся и не решаются. Итак, на этой стадии выживание фирмы – это **функция ее первого лица**.

Второй период жизни предприятия – **опознавательный**. Вот, захвачен некоторый стартовый рыночный плацдарм, и руководство предприятия может немного перевести дух и оглядеться по сторонам. Это уже не одно лицо, а **группа лиц** – команда единомышленников, возглавляемая тем же собственником. У каждого из членов команды есть свои персональные цели (разумеется, большей частью меркантильные), но перед лицом коллективного выживания позиции игроков начинают выравниваться, приходиться к общему знаменателю. Ставится цель не просто выживания в локальном смысле, но и **развития** – как формулы выживания в смысле глобальном. Осмысление перспектив и путей развития порождает **стратегию**. Возникают измеримые цели – и продумываются пути достижения этих целей в среднесрочной перспективе (в российской практике обычно 3-5 лет).

Итак, выживание на втором отмеченном отрезке жизни предприятия – это **функция команды**: насколько хорошо она понимает самое себя и рынок, на котором работает, как умеет оценивать свои силы и устанавливать связь между целями компании и ресурсами, которые для достижения своих целей компания приобретает в управление.

Важен также и мистический аспект. Можно верить в высшие силы или нет, но рассмотреть таковые силы в качестве модельного объекта никому не возбраняется. Сделаем предположение. Пусть в какой-то момент компания – осознано или неосознанно - заключает

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

со своим профильным **эгрегором** (сущностью высшего порядка, ангелом-хранителем) **жизненный контракт** на тонких планах (терминология Даниила Андреева [1.6, 1.8] и – позже - Стива Ротера [1.7]). В этом контракте компания декларирует свои цели, свою миссию, обозначая, зачем она явилась на этот свет, какие задачи ставит перед собой и как собирается их решать. Контракт виртуально подписывается со стороны компании всеми ключевыми игроками – наиболее активными членами команды, которые разделяют видение первого лица и готовы реализовывать замысел о компании, тратя на это лучшие годы своей жизни. Во исполнение заключенного контракта, эгрегор дает подшефной компании энергию и информацию (иногда такая информация навскидку выглядит как чутье и удача первых лиц). Если компания в одностороннем порядке нарушает контракт, отклоняясь от оговоренного курса, - связь с эгрегором прерывается, и компания гибнет (симптомы гибели: уходят ключевые игроки, возникает раздрай в команде единомышленников, падают продажи, в офис компании врывается налоговая полиция и т.д.).

Если вспомнить фильм «Одиссея» Андрона Кончаловского, то у Одиссея возникают позитивные взаимоотношения с богиней Афиной и негативные – с Посейдоном. Модератором (посредником, коучем) в ходе взаимоотношений Одиссея и Олимпа выступает Гермес. Эта аналогия – вполне точная.

Позволим себе еще одно плодотворное отступление. Зарождение, развитие и гибель любой империи можно рассмотреть под углом зрения исполнения жизненного контракта, который эта империя заключает со своими богами. Вспомните фильм «Гладиатор» Ридли Скотта, с блистательным Расселом Кроу в главной роли. Император Марк Аврелий – идеалист, философ. Это ему Рим обязан многими своими победами, расширением ее границ с запада на восток. Ученик Аврелия – полководец Максимус – в тех же мыслях. Он одержим (известный российский мистик Авессалом Подводный сказал бы – инвольтирован [1.8]) тем же эгрегором, что и император – идеей Великого Рима, где правят сила и честь, где боги еще молоды, живы – и способны помогать правителям и простым смертным. Напротив, сын Аврелия – Коммод – не разделяет веры отца в Рим. Он жаждет власти и страшится всех и вся. И уж, конечно, Коммоду нет никакого дела до богов. В результате, Коммод убивает отца, покушается на Максимуса, садится на римский трон и приступает к раздаче хлеба и зрелищ. Рвется нить, связывающая Рим с эгрегором, с тонкими планами, и только смерть Коммода в финальной битве с гладиатором Максимусом предоставляет Риму отсрочку (сестра Коммода Лукреция возвращает к управлению Римом опальных сенаторов и клянется в верности идеалам демократии). Но Рим все равно обречен, потому что римские боги – умерли (или, если точнее, – отошли от дел, перестали помогать, потеряли интерес к проекту).

И это – не метафора. Эгрегоры – живы и могущественны. Недаром псевдо-Дионисий Ареопагит (цит. по [1.9]) описал еще в VI веке н.э. девятиуровневую иерархию в своем трактате «О небесной иерархии»: Херувимы, Серафимы и Престолы (первый уровень иерархии); Господства, Силы и Власти (второй уровень иерархии); Начала, Архангелы, Ангелы (третий уровень иерархии). Ну и чем не боги (с маленькой буквы), ну и чем не эгрегоры? Недаром иудейское «элохим» (боги) – термин, относимый ко всем субъектам, обладающим властью, а не только к традиционно понимаемым богам (например, в смысле Псалма 81: «Бог встал в сонме богов ...»).

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Итак, мы рассмотрели два периода – наивный и опознавательный. Наконец, у предприятия наступает период **системности**, когда предприятие разрастается до некоторых границ, плохо совместимых с прежними методами управления (одним человеком, командой). Часто бывает, что в этот момент собственник отходит от дел (устает), передавая бразды правления наемному директору. В более мягких случаях трансформации управления собственник, оставляя за собой президентскую власть, тем не менее, уступает серьезную часть этой власти коллективному органу управления – профессиональному совету директоров (кстати, в последующем все члены совета директоров обычно становятся со-собственниками компании).

В эти времена в головах первых лиц вызревает понимание, что выживание – это **системная функция**. В каком порядке будут взаимодействовать системы предприятия, как успешно они будут обмениваться энергией, информацией, материальными потоками, насколько эффективно компания научится наблюдать внешний мир, ловить поступающие извне сигналы, своевременно и правильно анализировать их, - в той же мере шансы предприятия на выживание будут расти или убывать. Вопрос выживания переходит из зоны ответственности отдельных лиц в зону ответственности специализированных процессов и подсистем, эти процессы организующие. Можно выделить три класса таких процессов и отвечающих им подсистем и административных единиц:

- Процессы и подсистемы сбора и первичной обработки информации. Большею частью такие процессы разворачиваются в профильных службах: маркетинга, качества, финансов.
- Процессы и подсистемы комплексного анализа информации и выдачи рекомендаций. Профильные службы для таких подсистем на предприятии: служба стратегического развития, риск-офис. Иногда опорных служб для подсистем не находится, и тогда эти подсистемы функционируют безосновно, как процессные команды. Мотивация таких команд, их прописка в компании – отдельный вопрос.
- Процессы и системы принятия решений. Они концентрируются в органах управления: президент компании, совет директоров, общее собрание акционеров.

И кто-то еще в корпорации должен отвечать за связь корпорации с ее эгрегором, за поддержание жизненного контракта. Назовем это **корпоративной религией** (жизненным кредо корпорации). У такой религии обязательно должен быть **первосвященник** (обычно, это собственник, вкупе со своими высокими мотивами) и **оракул** (советующий орган, толкующий знаки небес). То, что достигнуто в режиме диалога первосвященника и его жрецов-топов с эгрегором на верхних уровнях осознания и описания, должно непрерывно спускаться вниз в режиме внутреннего пиара, регулярно напоминаться каждому сотруднику компании. А раз в несколько лет топам компании необходимо сниматься с места – и в загородном пансионате, на берегу моря или озера, возвращаться к обсуждению главных вопросов бытия: «Кто мы? Зачем мы здесь? Куда мы идем?». Эгрегор в такие времена бывает где-то неподалеку – и непрерывно диктует новые условия и формулировки жизненного контракта. В результате, топы возвращаются с загородного совещания окрыленными, переполненными замыслами и готовыми к их немедленной реализации. Считай, еще пять лет безбедной жизни у компании в кармане.

Таким образом, всякая идеальная («вечная») компания пребывает в режиме выдоха и вдоха. Вдох – установление связи с эгрегором, ревизия жизненного контракта. Выдох – объективация прописанных в контракте намерений. Выдохи и вдохи должны равномерно

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

чередоваться. На максимуме выдоха в компании всегда должны оставаться люди, готовые взять на себя функцию вдоха. И, наоборот, на вдохе, при вознесении в самые эмпирии, в компании должны найтись люди с практической сметкой, с трезвым взглядом на вещи, дабы общение компании с эгрегором не выродилось в маниловщину. Если соблюдается баланс выдоха и вдоха, баланс инь и янь, - компания бессмертна, и ей ничего не угрожает, с точки зрения стратегической перспективы.

Обобщим сказанное. Итак, мы назвали три периода развития компании, с точки зрения эволюции взглядов на свое выживание: наивный, опознавательный и системный. С точки зрения модели SCORE [1.5] (мы будем говорить о ней более подробно в разделе 2) эволюция идет не только по линии роста самосознания компании, но и по и по линии снижения уровня абстракции соответствующих представлений (в [1.5] эти уровни называются **нейрологическими**), от абстрактного к конкретному, с одновременной структуризацией и систематизацией этих представлений. Если самый верхний уровень представления – аморфная идея, шальная мысль, - то уровнем ниже лежат: миссия компания, ее идентификация, стратегическое намерение. А еще одним уровнем ниже – процессы и технологии для достижения поставленных стратегических целей (т.е., собственно, сами системы управления).

В эти же периоды укладывается эволюция представлений компании и ее первых лиц о том, что такое **риски и шансы** компании, как их устанавливать и отслеживать, как ими управлять.

В «наивные» времена риски и шансы не отслеживаются и не называются, они как бы очевидны и хорошо понимаемы. Собственник чувствует риски и шансы кожей (а если натура собственника груба – то шкурой). И борьба с рисками в такие времена – это никак не система, а, скорее, ритуальная первобытная магия. Простенький пример – занести налоговому инспектору коробочку шоколадных конфет. Итак, риски в первом приближении – это что-то нехорошее, от чего надо избавляться, но с древнерусской оговоркой: «чему бывать, того не миновать». Отношение к рискам – мистическое, как к злым духам, где страх соседствует с покорностью неумолимым стихиям. «Видать, карма такая», - говорит себе незадачливый генеральный директор АО «Рога и Копыта», когда за ним захлопывается дверь тюремной камеры.

Во второй период - опознавания - все большая часть топов компании начинает понимать, что риски и шансы – это что-то, связанное со стратегией компании, с умением или неумением компании достигать своих целей. Здесь риски – это исход **борьбы** компании: за что-то или против кого-то. Активно обсуждаются вопросы закредитованности компании, ее уязвимости перед рейдерскими атаками, недобросовестного поведения конкурентов, недостаточной мотивации персонала (что провоцирует утечку тайн и ключевых компетенций) и прочего. Однако начисто отсутствует комплексный взгляд на вопрос, отсутствуют попытки перечислить все риски/шансы компании и уложить их в некую системную конструкцию. И совершеннейшая беспомощность обнаруживается, когда встает вопрос об анализе рисков – количественном или качественном, этого в компании никто не умеет делать – и еще не скоро научится. Потому что нет внятных школ риск-менеджмента – ни у нас, ни за рубежом. Не сложились еще – ни как наука, ни как институтская дисциплина, ни как апробированная методология. «Правильный», здраво ориентированный, системно мыслящий риск-менеджер – это такая же редкость сегодня, как и подлинное яйцо Фаберже.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

«Системный» период в компании начинается тогда, когда появляется осознание: рисками и шансами надо управлять. Управление возникает на стыке объекта и субъекта. Объект – это риски/шансы, которые еще предстоит назвать, идентифицировать, уложить в причинно-следственную сеть (ведь и на уровне стартовых представлений ясно: **риски/шансы связаны между собой и влияют друг на друга**). Субъект – это управляющая система, которую надо придумать как процессную архитектуру и как специализированную организацию, как команду участников. Нужно уяснить себе, какие системы являются смежными системе управления рисками/шансами, какими путями будет двигаться информация и где она будет порождаться, кто будет потребителем этой информации. Нужно определить алгоритмы анализа рисков/шансов и пути их автоматизации. Процессы осознания могут длиться годами, а «воз и ныне там» – до тех пор, пока компания не осознает себя зрелой и не наберется сил для того, чтобы перейти на системный принцип управления рисками.

Еще один важный момент. На ранних этапах жизни компании за словом «риск» люди всегда усматривают негативный подтекст. Наоборот, по мере созревания отношение к рискам меняется. Складывается уверенность, что Бог сеет в компании хаос не ради того, чтобы ее убить, но для того, чтобы перевести ее на новый уровень порядка, преподать ей предметный урок, излечивая ее болью и стеснением от недугов большего масштаба. С.Н.Лазарев [1.10] в своем замечательном многотомном труде «Диагностика кармы» очень четко прослеживает связь между образом мыслей, установками человека – и теми болезнями, которыми этот человек склонен болеть. Болеют люди – болеют и организации. И те и другие, извлекая главные уроки, склонны выздоравливать. При расшатывании компании прежние ее связи рвутся; но если есть тенденция к интеграции, есть внутренняя устремленность на единую цель, сохранен канал общения с эгрегором - то связи обязательно восстановятся, причем на более эффективном уровне. Компания выйдет из кризиса оздоровившейся, более сфокусированной, нацеленной на развитие, «подсушенной» (с оптимизированными затратами). А за одного битого двух небитых дают. Таким образом, «риск» как понятие начинает притягивать к себе парные позитивные категории – «шанс», «возможность», «вызов».

Эволюцию проходят и исследования в области рисков/шансов. Во многом это зависит от бэкграунда и психологии исследователей. Если за дело берется математик – книга по рискам бывает буквально испещрена формулами [1.3]. Если практикующий экономист – то формул практически нет вообще [1.4]. И все это напоминает древнюю притчу о слепых, которые подошли к одному и тому же слону с разных сторон – и пытаются его описать. Риски/шансы пропитывают все сферы жизни предприятия, они являются весьма разнопрофильными, отвечая природе той стороны жизни предприятия, откуда идут негативы/позитивы. Ряд исследователей специализируют себя на определенном виде рисков и делают там себе имя (к примеру, Гарри Марковиц заработал нобелевскую премию за систему управления портфелем в двумерном поле «доходность-риск»). А вот общесистемного, обобщающего взгляда на риски/шансы в экономике – хронически недостает, монографии такого плана – редкость. Не хватает широты и высоты взгляда, охвата.

Вероятно, мы, соавторы, долгое время созрели к монографии [1.1] и к этому учебному курсу. Мы были математиками, экономистами, управленцами, которые давно и всерьез интересуются рисками, параллельно решая еще множество иных задач, относящихся к сфере корпоративного менеджмента. Но для того, чтобы подступить к написанию [1.1], мы дали себе зарок отказаться от своих профессиональных пристрастий, посмотреть на риски с

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

позиций самого высокого уровня абстракции. Математики внутри нас становились экономистами, экономисты – маркетологами, и все мы пожелали стать системщиками и стратегами, восполняя недостающие нам компетенции в аварийном порядке. Однажды для нас стало откровением, что огромное количество рисков лежит в области неэффективной коммуникации, в транзакционных издержках. А коммуникация – это уже не столько экономика, сколько психология. Значит, изучая риски в этих предметных классах, поневоле становимся и психологами тоже.

Мы строим общую теорию управления рисками/шансами корпорации, исходя из следующих основных предпосылок:

1. Для нас риск – это **возможность**, возникающая на стыке **угрозы** для компании и **слабости** этой компании. Позже мы объясним это подробно, на уровне вводимых определений. В свою очередь, шанс – это возможность, возникающая на стыке оказии для компании и силы этой компании (раздел 2.1).
2. Мы освещаем кармическую гипотезу возникновения и развития корпораций (раздел 2.2), согласно которой, все в корпорации происходит как результат предыдущих воплощений ключевых игроков этой корпорации. Они приходят в корпорации для того, чтобы прояснить свои взаимоотношения, которые заложились у них в прошлых жизнях.
3. Мы смотрим на «риски/шансы» как на явление, тесно связанное с **жизненным циклом** развития предприятия, от рождения через развитие – к смерти. Из возраста в возраст, картина рисков/шансов на предприятии и вокруг него меняется не только количественно, но и качественно (раздел 2.3).
4. Мы формулируем теорию управления рисками, начиная с самых общих уровней абстрагирования. Фактически, мы закладываем **мета-теорию** корпоративных рисков/шансов. Мы строим ее как конструктор, как алгоритм, применяя который, исследователь может идентифицировать и оценить любые конкретные риски/шансы, связанные с предприятием. То есть, мы решаем проблему идентификации рисков/шансов с максимальной степенью комплексности (раздел 2.4).
5. Мы видим риски с точки зрения **стратегии** предприятия. С этих позиций, для нас, в ходе заложения теории, принципиально важны семь модельных описаний:
 - модель цепочки добавления стоимости (раздел 2.5.1);
 - классическая Бостонская матрица, где проводится градация компаний, с точки зрения динамики доли рынка (раздел 2.5.2);
 - сценарная модель PESTE (внешних воздействий на компанию со стороны политики, макроэкономики, социальной сферы, технологий и экологии, раздел 2.5.3);
 - SWOT-матрица (матрица сил, okazji, возможностей и угроз, раздел 2.5.4);
 - модель SCORE Дилтса, в которой модель завтрашнего дня компании формулируется в терминах эффектов, результатов и ресурсов (раздел 2.5.5);
 - система сбалансированных показателей (ССП) Нортон-Каплана (раздел 2.5.6);
 - личностная типология Майерс-Бриггс (раздел 2.5.7).
6. Нам видится, что все риски/шансы предприятия могут быть уложены в сетевую структуру, вид которой повторяет («зеркалит») такую же сетевую структуру СПП (раздел 2.6; эта структура также часто называется **счетной картой**). Поскольку узлами в счетной карте СПП выступают ключевые показатели эффективности предприятия (KPI), то риски в «зеркальной» сети (в **риск-карте**) – это возможности

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

недостижения КРІ своих целевых значений. Соответственно, шансы в **шанс-карте** – это возможности достижения КРІ своих целевых значений упреждающим темпом, за меньшее время и с большей устойчивостью результата, с запасом.

7. Риск/шанс – это именно **возможности** (раздел 2.7). То есть, из факта совпадения угрозы и слабости еще не следует неизбежное наступление негативного события или развития негативного сценария. Все зависит от множества сопутствующих условий, в том числе от промысла Божьего. Иногда компанию, уже верным путем идущую к гибели, вызывает чудо; соответствующие чудеса зафиксированы в практике всех без исключения мировых религиозных конфессий.
8. Риск/шанс тесно связан с **неопределенностью** (раздел 2.8). Неопределенность сопровождает все: угрозы, оказии, слабости, силы, интегральные эффекты. И риски/шансы улавливают эту неопределенность, вовлекают в структуру собственной оценки.
9. Риск/шанс – это функция **времени** (раздел 2.9). Во времени разворачиваются сценарии внешних угроз и оказий, с запаздыванием на эти угрозы реагируют компании, и своим темпом эти компании работают над своими слабостями. Все соответствующие события ложатся на ось времени; и то, что не заслуживало внимания вчера, готовится стать критичным завтра. Значит, уровень рисков/шансов требует прогнозирования.

Бизнес-кейс «Элефант».

Мы приступаем к изложению сквозного бизнес-кейса, на котором будем иллюстрировать применение нашего подхода.

Итак, корпорация «Элефант» была создана в 2001 году на личные сбережения тремя физическими лицами, которых мы далее будем называть отцами-основателями или просто отцами. Мы называем всех наших персонажей кличками, уподобляясь «Сталкеру» Тарковского. Одного из отцов звали **Президент**, он был заводилой и взял на себя руководство фирмой. Другого звали **Финансист**, он рулил деньгами. Когда в корпорации появилась лизинговая компания, он встал у ее руля. А третьего звали **Решатель**. Он в корпорации отвечал за отношения с ключевыми производителями грузовой автотехники, российскими и зарубежными.

Начинали с малого: брали на реализацию грузовики у производителей и дилеров – и продавали с наценкой. Сначала это было 5-6 машин в месяц, затем разогнались до 30-40 машин. В конце 2004 года в корпорации работало уже 50 человек. Взяли в аренду небольшую автобазу.

Затем отцы увидели, что клиент хочет не только покупать машину, но и содержать ее исправной. Встал вопрос о создании ремзоны. С возникновением ремзоны численность «Элефанта» подскочила до 150 человек в 2005 году. И появились еще три ключевых игрока: руководитель отдела продаж автотехники **Торговец**, руководитель технического сервиса **Технолог** и руководитель отдела маркетинга **Идеолог**.

Итак, команда ключевых игроков удвоилась. И все, что происходило в корпорации в интересующий нас период 2006-2010 г.г., было результатом взаимоотношений, складывающихся в команде этих ключевых игроков.

Вопросы на самоподготовку:

1. Какие концепции идентификации и анализа рисков Вам знакомы? Охарактеризуйте их с системной точки зрения (что в них есть, чего не хватает).
2. Каковы, на ваш взгляд, корневые причины банкротства бизнеса? Разбейте эти причины по тематическим группам.

2. Основы общей теории управления рисками и шансами Корпорации

2.1. Ключевые определения теории

Введем ряд определений. Приведенный ниже список не является исчерпывающим, и новые определения будут даваться по всему тексту учебного курса. Также можно заглядывать в Глоссарий, расположенный в конце этой книги.

Начнем с приятного.

Шанс – это возможность позитивного события (Позитива), когда Силы Корпорации начинают притягивать к себе внешние и внутренние Оказии.

Позитивное событие (Позитив) – такое, которое делает стратегические цели Корпорации достижимыми в расчетные сроки или раньше, с существенным запасом, обуславливающим устойчивость полученного результата.

Сила Корпорации – определяется по стратегической модели SWOT – степень подверженности Корпорации внешним и внутренним Оказиям. Ресурсная избыточность, неуязвимость, способность противостоять Угрозам и преодолевать Слабости.

Оказия Корпорации – то, что накладываясь на Силу Корпорации, вызывает Шанс. Бывают «внешние» и «внутренние» Оказии. Определяется по стратегической модели PESTE («внешние оказии») и на основе дополнительных сценарных моделей («внутренние оказии»).

А теперь перейдем к неприятному.

Риск – это возможность негативного события (Негатива), когда Слабости Корпорации начинают притягивать к себе внешние и внутренние Угрозы.

Негативное событие (Негатив) – такое, которое делает стратегические цели Корпорации недостижимыми.

Слабость Корпорации – определяется по стратегической модели SWOT – степень подверженности Корпорации внешним и внутренним Угрозам. Ресурсная недостаточность, уязвимость. Также – способность к истощению Сил, потеря свойства различать сигналы (читать знаки).

Угроза Корпорации – то, что накладываясь на Слабость Корпорации, вызывает Риск. Бывают «внешние» и «внутренние» Угрозы. Определяется по стратегической модели PESTE («внешние угрозы») и на основе дополнительных сценарных моделей («внутренние угрозы»).

Поле – место в Корпорации, где Риски трансформируются в Негативы, а Шансы – в Позитивы, где возможности становятся реальностями. На этом Поле идет битва за живучесть Корпорации.

Стейкхолдер – лицо, заинтересованное в результатах работы компании.

Пока достаточно. Здесь и далее мы приводим определенные нами здесь термины с заглавных букв (в отличие от общеупотребительного применения соответствующих слов). Действуя

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

таким образом, мы невольно провоцируем аллюзию на средневековые аллегорические мистерии, где соответствующие сущности – и эгрегоры, им отвечающие – фигурируют с заглавных букв (персонажи Правды, Лжи, Справедливости, Порока и проч.). Но это и к лучшему, что есть такая аллюзия.

Прокомментируем введенные термины.

Во-первых, видно, что триады терминов {«Риск», «Угроза», «Слабость»} и {«Шанс», «Оказия», «Сила»} в нашей концепции определены друг через друга. Подобное же групповое определение понятий встречается в кибернетической триаде: Система, Элемент, Связь (каждое понятие триады определяется через два других и не может быть введено самостоятельно). Такому вот специфическому «групповому определению» есть объяснение.

Возьмем понятие «Слабость». Совершенно очевидно, что в этом термине присутствует доля относительности. Броня танка – это его сила, его ресурс. Но эта сила может стать слабостью, если правильно подобрать бронебойный снаряд (вспоминаем киноэпопею «Освобождение», начало серии про битву на Курской дуге). Слабость всегда отчетливо проявляется в тех обстоятельствах, где на горизонте начинает маячить хорошо читаемая Угроза, типа «война на пороге, а мы не готовы».

И разумеется, наоборот. Угроза перестает быть Угрозой, если нет перспективной Слабости, на которую эта Угроза могла бы приземлиться. К примеру: грозит ли всемирный потоп жителям горы Арарат? Никак нет, и опыт Ноевого ковчега это доказывает. А землетрясение? Тоже, вроде, нет; соответствующие вулканы потухли. Но отступите на несколько сотен километров вглубь современной Турции – и увидите следы мощнейшего недавнего землетрясения, с массовыми жертвами. И здесь сейсмическая Угроза уже налицо.

Замечание. Вводя два групповых определения триад {«Риск, Угроза, Слабость»} и {«Шанс», «Оказия», «Сила»}, мы нарушаем древнее логическое правило “idem per idem”, когда набор базовых определений теории формулируется автономно, а все остальные определения той же теории формулируются рекурсивно, на основе базовых определений. Но такое нарушение ничуть не вредит интуитивному представлению о предмете нашего исследования. Видно, что к проблеме Рисков/Шансов компании мы должны подходить, как минимум, с двух сторон одновременно. С одной стороны, мы можем идентифицировать Угрозы/Оказии для компании, имея на руках карту ее Слабостей/Сил. И наоборот, сканируя сценарии всевозможных Угроз/Оказий и мысленно перекладывая их на компанию, мы начинаем догадываться о Слабостях/Силах.

Во-вторых. Давая определение «Негативу» и «Позитиву», мы понимаем эти категории **стратегически**. Мы предполагаем, что у компании есть намеченные цели, и эти цели могут быть не достигнуты, если выяснится недостача в ресурсной базе для принятия стратегических решений. Такая недостача может проистекать из двух источников:

- Что-то произошло во внешнем мире, что серьезно подточило нашу ресурсную базу, на которую мы хотели опереться.
- Мы ошиблись в своих расчетах – и неправильно соотнесли размер целей и уровень требуемых для их достижения ресурсов.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Также могут оказаться подточенными и коммуникации. Предполагая продавать товар или оказывать услугу, мы можем допустить ошибку, делая это неграмотно, несфокусированно на контрагенте, тем самым в чем-то обманывая ожидания последнего. Это справедливо в отношении качества внешних процессов, поддерживающих такую коммуникацию. Это же справедливо и в отношении качества внутренних процессов, в рамках которых производится товар или услуга. Наконец, все указанные процессы могут попасть под угрозу деградации по внешним причинам.

Итак, моля может побить наши ресурсы, наши процессы, нашу коммуникацию. И одной из разновидностей подобной моли является, в том числе, наша «куриная слепота», умственная недостаточность, недалёковидность. Во всех случаях, налицо внешние и внутренние Угрозы, на которые в Корпорации с лёгкостью и незамедлительно отыскивается Слабость. Выражаясь аллегорически: принесет ли алхимический брак Слабости и Угрозы приплод в форме Негатива – это вопрос возможности.

Разумеется, верно и обратное. Если мы правильно сформировали свои ресурсы, как бы вышли на охоту за бабочками с хорошим сачком, - то бабочка-Оказия с неизбежностью должна появиться. Есть Оказия, есть Сила, - значит, есть и Шанс на Позитив.

В-третьих. Поле, в нашем определении – это место, где Риск превращается (не превращается) в Негатив, а Шанс – в Позитив, где разворачивается борьба добра (с корпоративной точки зрения) со злом (с этой же колокольни). Для парирования Слабости здесь отыскивается Сила. Пример такой Силы – хорошо обученный и морально закаленный экипаж подводной лодки, который борется за живучесть своего корабля до последнего. Для подслащения горечи, вызванной пилюлей Угрозы, в портфеле Корпорации отыскивается некий сильнодействующий витамин, который мы можем назвать **Опционом**. Характерный пример Опциона – новая бизнес-идея, реализация которой в кратчайшие сроки принесет финансовый эффект – и позволить смягчить потери, понесенные Корпорацией в кризисном сегменте бизнеса. Ударный пример – это идея обуть солдат в «мокроступы» перед Белорусской операцией 1944 года, когда надо было проходить по болотам, откуда немцы заведомо не ждали нападения

Итак, Поле - это Корпорация целиком, если Риски носят глобальный характер и ставят под вопрос существования Корпорации как целостной живой сущности. В более спокойных случаях, целесообразно понимать под Полем некий **тематический раздел** бизнеса: Финансы, Сервис, Персонал, Корпоративная культура, Имущественный комплекс, Взаимоотношения с поставщиками и т.д. Тогда Поле локализуется до размеров отдельной бизнес-единицы, службы или процесса, и борьба за живучесть ведется не по всей лодке целиком, а лишь в отдельном ее отсеке (который, к тому же, не всегда подлежит задриванию при пожаре).

Кто победит на Поле, в столкновении Сил и Слабостей, Оказий и Угроз? Это зависит от слишком многих обстоятельств, которые мы и намерены описать далее по тексту нашего курса.

Рассмотрим живые примеры, поясняющие суть вводимых нами определений.

Бизнес-кейс «Элефант». Сценарий – выборы Президента РФ в 2008 г.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Все бизнесмены, имеющие касательство к бюджетным инвестиционным программам, могут подтвердить, что околовыборный период существенно сказался на финансировании бюджетных организаций, причем с самой худшей точки зрения. Как бы это помягче выразиться? Создалось стойкое впечатление, что где-то наверху меняется не только власть (хотя прежняя элита осталась у руля), но и люди, курирующие бюджетное финансирование в целом и отдельные его разделы в частности. Во всяком случае, все первое полугодие 2008 г. «бюджетники» испытывали суровый дефицит ресурсов. Соответственно, лихорадило финансирование в сильно примыкающих к бюджету отраслях (жилищное строительство, дорожное строительство). Залихорадило строительство – залихорадило и грузовой автотранспорт.

Таким образом, Угроза в данном случае – это дефицит бюджетного финансирования по электоральным причинам, вызывающий схожий дефицит в примыкающих к бюджету отраслях.

Подыщем Слабость для данной Угрозы. Она может возникать в компании, где велика доля бюджетных или околобюджетных клиентов. Итак, Слабость здесь – это высокий процент «бюджетников» в клиентской базе. «Элефант» оказался как раз такой компанией.

Ожидаемый Негатив, возникающий на пересечении Слабости и Угрозы – это падение уровня продаж компании в соответствующих клиентских сегментах. Есть ли у компании Силы, чтобы парировать этот Негатив? Скорее всего, нет; обновление клиентской базы – это работа на многие годы. Поэтому Риск указанного Негатива составляет 100% (т.е. Негатив обязательно сбудется).

Чем можно было бы ответить на заявленный Негатив? Силами, связанными с интенсификацией продаж в альтернативных клиентских сегментах. Если компания имеет хорошо проработанную маркетинговую стратегию продвижения (Сила), то подобная интенсификация продаж окажется успешной. И это поможет компании избежать дефолта, связанного со сжатием платежеспособного спроса. И соответствующий «дефолтный» Риск, причинно связанный с Риском «электорального» Негатива, будет тем самым временно элиминирован.

Еще одна Сила – хорошие отношения у компании с банками. Получив поддерживающее финансирование, рефинансировав часть проблемных задолженностей, Компания может пережить трудные времена в тепле, а затем рассчитаться с банком на волне поступлений от отложенного спроса. Тоже путь элиминирования дефолтных Рисков; но так и до финансовой пирамиды недалеко.

Разумеется, Поле, на котором рассматриваются Риски в данном примере – Финансы компании, под управлением финансово-экономической службы.

Бизнес-кейс «Элефант». Сценарий – мировой ипотечный кризис

Началось все с того, что в ряде штатов США в 2007 году резко участились дефолты по ипотечным закладным с низкой надежностью (закоперщиком здесь стал Детройт – автомобильная столица Америки). Каскадно эти события спроецировались на всю ипотечную систему США, а затем – на весь мир. Россию это коснулось тем боком, что ведущие мировые

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

финансовые институты начали снижать лимиты на российские банки и выводить из них капиталы. В результате, российские банки столкнулись с реальными трудностями по рефинансированию своих пассивов – и вынуждены были повысить процентную ставку по кредитам.

Соответствующая Угроза для компании выглядит так: рост стоимости заимствований из банков и затруднения, связанные с получением новых кредитов.

Отвечающие выделенной Угрозе Слабости – закредитованность компании, нехватка финансовых ресурсов для совершения текущих операций, низкая ликвидность активов. Негатив напрашивается сам собой – дефолт или банкротство, и относительно этих категорий определяются соответствующие Риски.

Будет ли этот Негатив реализован со 100%-ой ожидаемостью? Не факт. Все зависит от того, как сыграют Силы и Опционы.

К Силам следует отнести организационную способность «Элефанта» к быстрому отсечению затрат. Видя горестные перспективы («житие мое», как горестно восклицал Пуговкин в фильме про Ивана Васильевича), компания «Элефант» соберется с духом – и распродаст половину имеющейся у нее недвижимости, уволит половину персонала, дивестирует половину активов из центров прибыли. Тем самым, компания переведет себя в деградированное положение, кардинально снизит свою долю рынка. Но при этом она останется в живых – и получит шанс на продолжение банкета.

Опционы здесь – это возможности, связанные с получением альтернативного финансирования. Характерные Опционы в этом классе – следующие:

- Возможность выпуска корпоративных облигаций, эмиссии товарных и финансовых векселей.
- Продажа части бизнеса стратегическому инвестору, в обмен на дополнительное финансирование этого бизнеса.

Если Опционы будут реализованы, они станут Силами. Корпорация получит дополнительное финансирование из небанковских источников, и Риск дефолта будет временно элиминирован.

Поле, как и в предыдущем примере – Финансы компании.

Вопросы на самоподготовку

1. Придумайте аналогичные бизнес-кейсы и определите в этом контексте Позитивы-Негативы, Риски-Шансы, Силы-Слабости, Поле.
2. Определите ключевых стейкхолдеров Корпорации. Имейте в виду, что Стейкхолдер может быть заинтересован как в позитивных, так и в негативных сценариях развития Корпорации.

2.2. Кармическая гипотеза возникновения и развития Корпорации [2.1-2.3]

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Существует догадка, что мы проходим череду множественных воплощений, из жизни в жизнь. Этой догадке столько же лет, сколько и человечеству. Письменно это начало оформляться примерно 5 тыс. лет тому назад («Бхагавад-Гита»). На Западе идея множественных воплощений была поддержана Пифагором, Платоном, Плотинем, Оригеном. Православная доктрина отрицает феномен реинкарнаций. О том, с каким трудом идея реинкарнаций пробивает себе дорогу в веках, есть художественное изложение [2.3].

«Эго воплощаются группами» (с) Алиса Бейли. Это высказывание находит подтверждение в опытах регрессионного гипноза Майкла Ньютона, см. [2.2]. Мы движемся группами различной степени плотности. При этом мы непрерывно прорабатываем те проблемные моменты, которые у нас накопились в предыдущих воплощениях. Однако идет процесс непрерывной смены ролей. На рис. 2.1 показано, как одни и те же души исполняют различные роли в различных воплощениях, по отношению к одной выделенной душе.

Корпорация – идеальная площадка для выяснения отношений в группе. Где еще можно так усилить отношения, или, наоборот, так их испортить, как не в реальном деле, где на кону стоит жизнь и судьба людей? И ясно, что в центре этих отношений находятся ключевые игроки. Потому что корпорация – плод их коллективного замысла, причем этот замысел оформился еще до воплощения, в Мире Душ, как совокупность заключенных между всеми игроками **жизненных контрактов**. Существо таких контрактов – встретиться в очередной раз в определенной деловой игре, целью которой является проработка проблемных моментов в отношениях, а также раскрытие новых граней в отношениях, проработка альтернативных вариантов отношений. Итогом всей этой деятельности является: а) проработка кармы; б) накопление уроков души.

Корпорация представляется живым организмом, поведение которого обусловлено кармическими аспектами ее ключевых игроков. Корпорация является источником излучения мировой частоты [2.1], которую можно измерить. Чем выше частота, чище душа у ключевых игроков, тем меньше проблем на проработку. Наоборот, отрицательная корпоративная частота у организации в целом и у ее ключевых игроков свидетельствует об энергоотборе со стороны негативных сущностей тонких планов. Наличие такого энергоотбора – смертельно опасно для корпорации, и этот энергоотбор должен быть пресечен, иначе фирма погибнет.

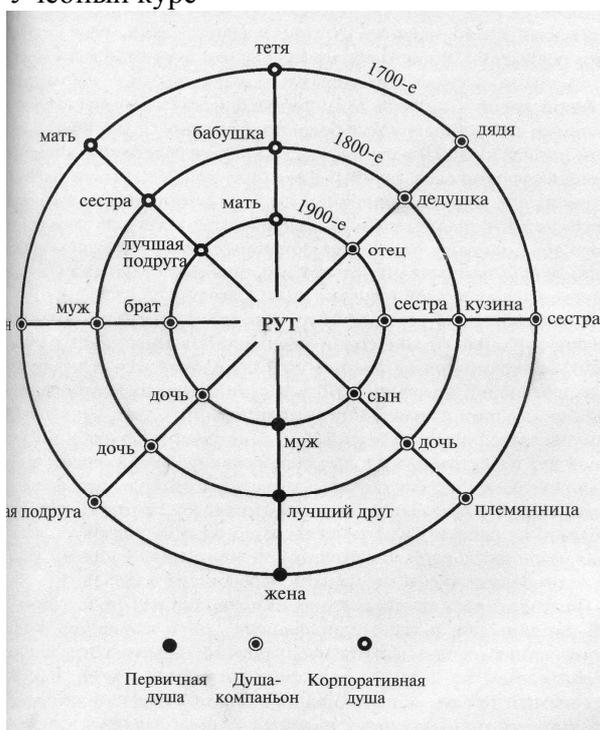


Рис. 2.1. Коллективная ролевая игра душ [2.3].

Бизнес-кейс «Элефант». Это идут группами

Специализированные исследования дали следующую предварительную картину ролевого соотношения ключевых игроков в команде «Элефант». При этом все эти ролевые игры затеваются вокруг Президента (табл. 2.1):

Таблица 2.1. Ролевые соотношения ключевых игроков корпорации «Элефант» в различных воплощениях

Эпоха	Роли, применительно к современным персонажам:					
	Президент	Финансист	Решатель	Торговец	Технолог	Идеолог
13-й век	Монгольский Хан		Одна из жен Хана	Географ при дворе Хана		Советник Хана
15-й век	Философ	Влиятельный друг Философа				
18-й век	Пират		Член команды на корабле Пирата		Член команды на корабле Пирата	

Видно, что в этом воплощении ключевые игроки были подтянуты Президентом в «Элефант» для повторной проработки ситуативной кармы, накопленной в отмеченных периодах. Углубленный анализ показал, что отношения Президента с ключевыми игроками очень часто

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

носили острый, проблемный характер. И это острота, как будет видно из дальнейшего рассмотрения кейса «Элефант», дала о себе знать.

Бизнес-кейс «Элефант». Энергоотбор

В 2007 году Корпорация была насильственно подключена к отбору энергии через «агента хаоса» (сотрудника Корпорации, обладающего отрицательной мировой генетической частотой души). О том, как развивались события, и как удалось прервать энергоотбор, подробно изложено в [2.1].

Вопросы на самоподготовку

1. Верите ли Вы в бессмертие души? Какие аргументы «за» и «против» высказанной кармической гипотезы?
2. Как, по-Вашему, можно было бы объединить усилия религии и науки? Возможно ли это в принципе? Прочтите книгу Дэна Брауна «Ангелы и демоны» (если еще не читали, конечно).

2.3. Связь рисков-шансов компании с ее жизненным циклом

И.Адизес в [2.4] описывает естественный жизненный цикл компании, от ее зарождения до смерти, с прохождением ряда этапов развития (рис. 2.2). Естественно полагать, что каждому этапу жизненного цикла отвечает букет характерных для этого этапа рисков бизнеса. Отметим их.



Рис. 2.2. Жизненный цикл организации [2.4]

Перинатальный и младенческий периоды. Риски этих периодов, в основном, находятся в человеческой сфере. Бывает, что собственник, планируя бизнес, неверно оценивает рыночные перспективы своего бизнеса, плохо осознает связь между целями и ресурсами для их достижения. Набирается новая команда. Люди не приработались друг к другу, не съели

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

вместе пуда соли. Порой на работу нанимаются родственники и друзья, что часто оказывается в обратном отношении к профессионализму соответствующего персонала. Непроверенные в бою люди часто совершают ошибки.

Если бизнес работает под крылом холдинга, то ему помогут встать на ноги. Бизнес, поднимающийся сам по себе, «с нуля», принимает на себя все риски отсутствия прикрытия, на всех уровнях. Все обозначенное в комплексе дает риск «детской смертности», по причине чрезмерной слабости нового бизнеса.

Подростковый период. Если компания пережила детский возраст, то она, перейдя в подростковый период, начинает болеть подростковыми болезнями. Первая из них – неумение первого лица компании делегировать полномочия, привычка вникать во все самому. Эта привычка, транслируясь на команду топ-менеджеров, порождает в этой команде определенную недоразвитость, неготовность принимать крупные самостоятельные решения и отвечать за них. Это – проблема коммуникации и проблема доверия. Логика здесь такова: слабый топ – слабое управление – торможение в развитии – преждевременное одряхление фирмы.

Также подростковый период фирмы – это пора смены профиля корпоративной культуры. Компания растет, перестает быть семейной по построению. Требуются регламенты, технологии, регулярный менеджмент (ничего этого в «семейной» фирме нет и быть не может). Новые профессионалы, приходящие в компанию, начинают понемногу теснить стартовую элиту. Возникают конфликты, и только мудрость первого лица позволяет эти элиты примирить..

Итак, букет рисков, который возникает на данном этапе жизненного цикла бизнеса – это трансформационные риски, риски модернизации корпоративной культуры.

Юношеский период. Здесь букет рисков, в основном, формируется вокруг стратегических установок компании. Очень опасна бывает сложившаяся привычка делать бизнес по инерции, без оглядки на быстро меняющийся рынок. Рост бизнеса в 40%, достигнутый в отчетном году, завораживает собственника – и заставляет его формировать аналогичный прогноз на текущий год. Но прогнозом дело не ограничивается; начинают покупать активы, открывать филиалы, нанимать новых сотрудников, брать кредиты в банках. А потом оказывается, что рынок вырос не на 40%, а всего на 10%. В результате, компания в убытках.

Бизнес, не обладающий развернутым рыночным видением, подобен подводной лодке, плавающей в океанских глубинах без перископа. Перископ – это система маркетинга. Пока компания не настроила эту функцию и не создала соответствующую службу, юношеский период в ней может закончиться только преждевременной смертью.

Также следует говорить о рисках, которые можно условно назвать «феодалными». Если в компании есть несколько бизнесов, то эти бизнесы начинают испытывать потребность в автономии. Им кажется, что они переросли компанию и готовы к свободному плаванию. Они не хотят нести общекорпоративные издержки. Преодоление этой ситуации возможно по нескольким линиям. Во-первых, необходима политическая воля собственника бизнеса на сдерживание сепаратистских тенденций, в том числе через увольнение нелояльных к компании директоров. Во-вторых, эффективность корпоративного центра должна

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

становиться такой, что бизнесам должно быть выгоднее покупать услуги центра в режиме аутсорсинга, нежели планировать соответствующие функции внутри бизнеса или заказывать эти услуги «на стороне».

Еще один букет рисков, заслуживающий внимания – это взаимоотношения с клиентами, как с наиболее массовыми и притязательными стейкхолдерами. Компания должна совершить переворот в своей деятельности, перенеся акцент внимания с продукта и схемы его продвижения – на отношения с клиентами и механизмы удержания клиента в орбите компании. Это переворот, прежде всего, в головах менеджеров, находящихся на передовой взаимоотношений с клиентом, во фронт-офисе. У них должно сложиться стойкое новое понимание: мы не продаем товары, мы оказываем клиенту услуги и совместно создаем ценности друг для друга. Если этого понимания нет, то риски потери качества оказываемых клиентам услуг существенно возрастают.

И последняя характерная черта в риск-портрете компании на данном отрезке жизненного цикла – это потенциальный конфликт между собственниками (если их много). Собственники – это несхожие люди, разного возраста и пола, с разными установками на мир. Среди них есть те, кто устает от бизнеса раньше прочих, кто желает выйти из бизнеса и забрать свою долю, причем наличными деньгами. Часто собственники имеют несовпадающие взгляды на стратегию бизнеса, на темпы его роста, на методы ведения дел. Это тоже провоцирует развод. Но развод для бизнеса на этапе Юности – это смертельно опасное дело, и главная причина такой опасности – это низкая ликвидность соответствующих долей и паев. Если бы дело шло об акциях, то уход собственников сопровождался бы лишь переуступкой прав на соответствующие акции, без вывода капитала из компании. Но здесь акций еще нет, и нет их рыночной цены. Не имея согласия по поводу стоимости бизнеса, собственники настаивают на имущественном выделе. К тому же, они не готовы ждать денежного возмещения и требуют всю цену своего пая немедленно. Разумеется, у оставшихся собственников нет достаточного количества денег, чтобы выкупить долю уходящего партнера на себя, – все деньги находятся в бизнесе. Выкуп доли бизнеса на компанию – это ее дивестиция, со всеми вытекающими отсюда последствиями. Словом, развод может пойти по самому негативному сценарию, вплоть до раздела компании и ее преждевременной гибели.

Период расцвета. Компания стала «звездой» (в смысле Бостонской матрицы, см. п. 2.5.2), и ее уязвимость в этом положении – минимальна. Конкуренты остались позади, бренд стал узнаваемым, заработана лояльность клиентов, собственники наши консенсус. Компания приобретает черты холдинга с многими бизнесами. Характерная особенность: собственника на посту директора компании сменяет профессиональный наемный менеджер, а стратегическое управление переходит к совету директоров. Весьма характерны для этого периода развития компании публичные размещения на фондовом рынке – облигаций, а, через некоторое время, и IPO. Появляются новые стейкхолдеры – Инвесторы - и новые аспекты деятельности компании, связанные с обретением ею публичности (public relations). И здесь самое главное – не допускать репутационных потерь, иметь хорошие отношения со средствами массовой информации. Герою драйзеровской трилогии финансисту Каупервуду много крови испортили газетчики, всячески противодействуя его проектам в области муниципального транспорта. Медиавласть с тех пор стала только влиятельнее.

Бизнес оказывается замеченным и властью традиционной. Первых лиц компании начинают приглашать на всевозможные форумы с участием региональных властей, то и дело зовут

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

поучаствовать в тех или иных социальных программах. И тут возникает новый букет рисков, связанных с возможной утратой понимания между компанией и властными структурами. Власти – это тоже люди, со своими симпатиями и антипатиями, со своими слабостями. В странах третьего мира (таких, как Россия, Китай, Бразилия) власть занимает в жизни общества и в жизни бизнеса непропорционально большое место. Много коррупции, много лоббизма. Возникает риск произвольно вторгнуться на чужую делянку, ущемить интересы больших людей.

Стабильность. Компания подходит к перелому своей жизненной тенденции, постепенно скатываясь на положение «дойной коровы» (в смысле Бостонской матрицы). Рост рыночной доли остановился. И вопрос выживания компании находится уже не в плоскости роста рыночной доли, а в плоскости удержания того, что уже завоевано, причем с наименьшими усилиями. Здесь букет рисков находится в плоскости терпимости компании к фундаментальным грядущим изменениям, которые совершенно неизбежны, но которых никто не хочет.

Аналогия понятна. Молодой человек, бывает, позволяет себе излишества: пьет крепкие напитки, курит, много общается с девушками. Но с возрастом он вдруг осознает, что бывшие радости становятся все менее доступными. Одолевает одышка, пошаливает печень, да и с потенцией что-то не так. Это все называется – возрастные изменения, которые надо признать, с которыми предстоит свыкнуться. Надобно снизить норму потребления алкоголя и сигарет, да и с девушками быть поаккуратнее. Нужно ограничить себя, а это мало кому по вкусу.

Поэтому букет рисков для этой стадии формируется вокруг аспектов управления затратами. Если рынок не растет, то бесполезно нанимать новых работников, нужно внимательнее работать со старыми. Следует неуклонно повышать производительность труда, в том числе методами автоматизации. Нужно отслеживать эффективность использования стратегических ресурсов компании, избавляться от непрофильных направлений деятельности, достигать минимума активов при фиксированных ожиданиях по выручке. Поэтому, если ресурсов и навыков экономии затрат нет, то бизнес обречен.

Еще один важный момент. Бессмертие компании обеспечивается тем, что в недрах ее бизнесов, ходящих под флагами «регулярных армий», под крылом этих компаний зарождаются новые бизнесы – «стартапы». Активно производится трансфер компетенций, технологий, навыков успешного бизнеса, перенос знаний. Такое прикрытие позволяет «стартапам» в кратчайшие сроки окупиться и встать на крыло. Таким образом, в противовес одряхлению старых традиционных бизнесов компании, идет укрепление и развитие бизнесов новых. Тем самым, консолидированная рыночная доля и выручка компании не падает. Здесь риски носят инвестиционный характер, и чем-то они напоминают риски самой компании во младенческой ее фазе. Но тут речь не идет о смерти бизнеса компании, речь идет о частичной потере капитала, в случае гибели «стартапа» до его окупаемости.

Аристократизм, ранняя бюрократия, бюрократия. Это фазы последовательной деградации компании, вплоть до самой ее смерти. Одряхление сопровождается потерей способности компании к изменениям, к порождению внутри себя новых бизнесов. Компания становится бесплодной. Ко всему, в ней нарушается обмен веществ: компания начинает жиреть. Ожирение компании – это неуправляемая бюрократия, которая становится могильщиком бизнеса.

Природа бюрократии хорошо известна. Деятели победившей элиты, уставшие трудиться с прежней эффективностью, начинают окружать себя заместителями, а те, в свою очередь, начинают ковать под себя аппарат. И то, с чем раньше справлялся один человек, со скрипом начинает выполнять целый отдел. Ожирение начинается со служб, а затем плавно переходит на зарабатывающие подразделения. Катастрофически падает производительность труда, стремительно растут расходы на управление.

Наряду с ожирением, прогрессирует глухота. Постепенно теряется связь компании с ее профильным эгрегором. Корпоративные ценности, когда-то написанные на флагах, вырождаются до уровня пустых деклараций, перестают греть. Начинается эрозия первоначального настроя компании на высокие задачи, ключевые игроки начинают думать, в первую очередь, о собственном благополучии. Развиваются клановые конфликты, пропадает единство и единомыслие. На всех парах идет вырождение прежних элит. Новые люди, пусть даже сильные в профессиональном плане, в компании не приживаются, потому что элита (теперь уже псевдоэлита) замыкается в себе и начинает отторгать всех новых людей и приносимые ими новые идеи.

Наконец, процессы становятся необратимыми. Компания проигрывает борьбу с конкурентами по критерию «цена-качество», превращаясь в «собаку» (в смысле Бостонской матрицы), теряет рынок, клиентскую базу и закономерно становится банкротом.

Итак, ключевая особенность букета рисков в финальных состояниях компании – это неспособность к изменению и развитию, нежелание меняться.

Бизнес-кейс «Элефант». Затянувшаяся юность

В 2006 году Корпорация вышла на фазу юности, благополучно выйдя из подросткового возраста. Знаковое событие, характеризовавшее переход – программа организационных изменений, выдвинутая Президентом и поддержанная всеми ключевыми игроками. Содержание этой программы и ход ее внедрения будет осмыслен нами далее.

Однако корпорация не смогла осуществить очередной переход в фазу расцвета. Причиной этого стал ряд стратегических ошибок, которые мы тоже рассмотрим в свое время.

Вопросы на самоподготовку

1. Что заставляет людей и корпорации умирать?
2. В какой фазе жизненного цикла находится один из бизнесов, который Вы хорошо знаете изнутри?

2.4. Алгоритм идентификации рисков и шансов

Можно говорить о том, что мы – на протяжении всего курса – формулируем **кибернетическую модель предприятия**, в фокусе которой находятся риски и шансы. Эта модель обладает предельно высоким уровнем абстракции, то есть не ставит своей целью охватить все возможные риски/шансы предприятия, со всей их воображимой спецификой и

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

конкретикой. Задача модели – дать исследователю инструмент для идентификации рисков совершенно произвольного происхождения. Общий подход к моделированию таков.

1. Все Угрозы-Оказии, приложимые к Корпорации, классифицируются по тематическому признаку. Классификация может носить произвольный характер. Пример классификации, лежащий на поверхности: политические угрозы, экономические угрозы, технологические угрозы, социальные угрозы, экологические угрозы (PETSE). В дальнейшем, классификация может быть углублена, с подробностью до конкретного сценария Угрозы-Оказии или спектра таких сценариев. Очень многое в такой идентификации Угроз-Оказий зависит от творческой потенции исследователя (исследовательской группы), умения генерировать и отбирать угрожающие Корпорации или обнадеживающие ее сценарии. Эти сценарии могут формулироваться одиночно, а могут быть представлены в модели как спектр сценариев, взвешенных на основе вероятностной (или интервальной, или возможностной) меры. Это не должно быть безответственным фантазированием; все рассматриваемые сценарии должны быть максимально приближенными к «боевым».
2. Далее исследователь подыскивает Слабость-Силу, которая может отвечать Угрозе-Оказии того или иного класса (или отвечать спектру Угроз-Оказий). Для этого исследователь последовательно отвечает на вопрос вида: «Что может произойти, если ...?». Он виртуально прикладывает Угрозу-Оказию к Корпорации – и смотрит, что с Корпорацией происходит в результате этого эксперимента. Играя параметрами Угрозы-Оказии, исследователь определяет пределы прочности и маневренности Корпорации, оценивает ее стрессоустойчивость. И там, где чувствительность Корпорации к реальной Угрозе-Оказии является выражено высокой, там исследователь диагностирует Слабость-Силу.
3. Затем модель начинает детализироваться по принципу «одна Угроза-Оказия – одна Слабость-Сила». Строится сдвоенный сценарий взаимодействия Угрозы и Слабости во времени, определяется Поле, на котором такой комплексный сценарий разворачивается. Параллельно определяются Сила (спектр Сил), которая оказывается в состоянии противостоять выделенной Слабости, и Опцион (спектр Опционов), который может выступить в качестве асимметричного ответа выделенной Угрозе, может создать новую Силу.
4. Таким образом, окончательно формулируется **частная модель** единичного Риска-Шанса, в которой Риск-Шанс – это функция времени, Поля, Слабости, Сил, Угрозы и Опционов. Описанная выше процедура реализуется столько раз, сколько удастся идентифицировать пар «Угроза-Слабость» или «Оказия-Сила». Появляется набор Рисков, которые надо уложить в причинно-следственную сеть (**карту рисков**), идентифицировать связи между Рисками, определить «наведенные» Риски, которые напрямую не производятся найденными парами «Угроза-Слабость», но выводятся из базовых Рисков, идентифицированных в ходе анализа соответствующих пар. Восстановление сети Рисков производится из стратегических соображений, из осознания связи между стратегическими целями компании и стратегическими ресурсами, которые выделяются для ее достижения (с использованием системы сбалансированных показателей, см. п. 2.5.6). Все сказанное справедливо и для Шансов.
5. Когда сеть Рисков (Шансов) компании полностью идентифицирована, все частные модели Рисков-Шансов, полученные на предыдущих этапах идентификации, интегрируются в единую **комплексную риск-шанс-модель** компании.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

6. Еще один важный аспект моделирования. Если компания имеет холдинговую структуру, то процедура, описанная выше, должна быть воспроизведена для всех зарабатывающих бизнесов в структуре холдинга. Затем все полученные модели должны быть агрегированы в **обобщенную риск-шанс-модель** холдинга, состоящую из комплексной риск-шанс-модели бизнесов. В ходе такого агрегирования за основу берутся только риски, являющиеся финальными вершинами риск-шанс-сетей в отдельных бизнесах.

Вот так, сугубо эскизно, мы описали алгоритм идентификации Рисков и Шансов компании. В последующем изложении мы будем раскрывать изложенные здесь тезисы более подробно.

2.5. Выборочные модели стратегического анализа компании

Кратко опишем модели стратегического анализа компании, которые мы будем использовать в последующем изложении.

2.5.1. Цепочка добавления стоимости

Модель цепочки добавления стоимости была предложена Майклом Портером в 1985 году [2.10]. Суть ее в следующем (рис. 2.3):

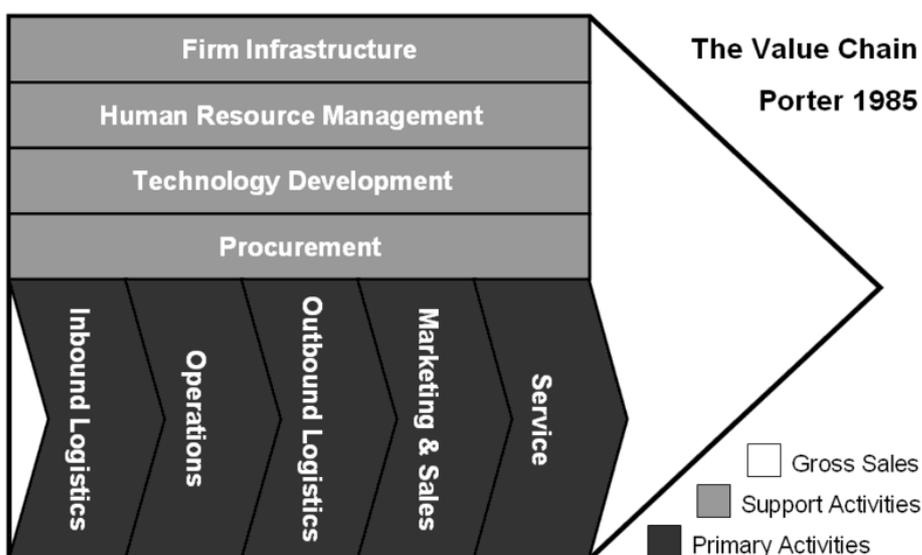


Рис. 2.3. Цепочка добавления стоимости [2.10]

Реализация компанией своих продаж и услуг осуществляется в рамках следующей процессной архитектуры:

- Цепочки корневых процессов, куда относятся следующие процессы:
 - Входящая логистика (поставки).
 - Производственные операции.
 - Исходящая логистика (дистрибуция).

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- Маркетинг и продажи.
- Послепродажная поддержка.
- Набор поддерживающих (обеспечивающих) процессов, куда относятся следующие процессы:
 - Управление инфраструктурой.
 - Управление персоналом.
 - Разработка технологий (продуктов и услуг).
 - Общеорганизационное снабжение.

Как видно из модели, новая стоимость для клиента (и, как зеркало, для компании), добавляется в рамках протекания корневых процессов. Эта новая стоимость передается клиенту по определенной цене с определенным качеством. Соответственно, поддерживающие процессы обеспечивают корневые процессы ресурсами.

Базовая модель Портера имеет свои огрехи. В частности, в ней нет места финансовому менеджменту как отдельной специализации управления. Нет фокуса на управлении отношениями со Стейкхолдерами (что явно перевешивает по значимости аспект снабжения организации расходными материалами). Также совершенно опущен вопрос управления такими сферами развития организации, как слияния и поглощения (это не инфраструктурный вопрос, а, скорее, вопрос собственности и капитализации компании).

Тем не менее, подход Портера является чрезвычайно продуктивным. Он подразделяет все бизнес-процессы компании на два больших класса (корневые и поддерживающие), что предполагает такое же деление на уровне технологий управления этими процессами. С точки зрения организационной структуры это означает, что корневые процессы локализуются в профильных центрах, а поддерживающие процессы – локализуются в профильных службах. И над всем этим нависает некая глобальная управленческая модель, основанная на принципах регулярного менеджмента, воздействующая на локальные модели управления процессами в центрах и службах компании.

Для нас также важно, что каждый процесс в модели Портера обладает своими ключевыми показателями эффективности (KPI), которыми надлежит управлять со стороны локальных и глобальных уровней управления. Вкупе с аспектами цены, это формирует пропорцию «цена/качество» в каждом звене цепочки добавления стоимости. То, как эта пропорция сложилась в сравнении с тем же на стороне у ведущих конкурентов, говорит нам о том, какие у нас сформировались конкурентные преимущества – и какие в связи с этим у нас есть шансы на прогресс взаимоотношений со Стейкхолдерами.

Бизнес-кейс «Элефант». Организационная структура

По результатам проведенных организационных изменений и по состоянию на конец 2007 года корпорация «Элефант» представляла собой четырехмерную организационную структуру «Центры – Службы – Системы - Филиалы», в которой выполнялось следующее:

- В Центрах разворачивались корневые процессы.
- В Службах разворачивались поддерживающие процессы.
- В Системах разворачивались сквозные процессы (как корневые, так и поддерживающие), которые не могли быть локализованы в отдельных Службах или

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Центрах, но имели распределенный характер. К ним относились: Система управленческого учета, анализа и планирования и Система маркетинга.

- В Филиалах воспроизводилась структура головной бизнес-единицы в проекции «Центры-Службы».

Вопросы на самоподготовку

1. Какие типы организационного устройства Вы знаете? В чем базовое различие между этими типами организаций?
2. Чем продуктовый подход к построению организаций отличается от клиентского?
3. В чем можно усмотреть дефекты организационной структуры «Элефанта» по состоянию на конец 2007 года?

2.5.2. Бостонская матрица

Бостонская матрица (матрица Boston Consulting Group, BCG matrix) – это изобретение сотрудника компании Брюса Хендерсона, который в 1970 году предложил рассматривать бизнес в двух осях: X - относительная доля рынка, которую занимает бизнес, в сравнении с главным конкурентом (рис. 2.4) – и Y - темп рыночного роста бизнеса.

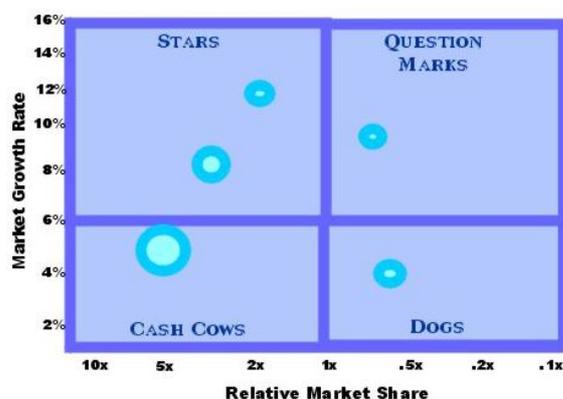


Рис. 2.4. Бостонская матрица

Координатное пространство XY рис. 2.4 может быть рассечено на 4 подобласти двумя линиями. Вертикальная линия – это отсчет на оси X, где доля рынка данного бизнеса совпадает с долей главного конкурента. Горизонтальная линия – это отсчет на оси Y, характеризующий средний темп роста отрасли, к которой принадлежит данный бизнес. Диаметр круга на диаграмме – это размер бизнеса, измеряемый его капитализацией или уровнем ежегодной выручки.

В зависимости от подобласти, в которую попадает бизнес, он характеризуется следующим образом:

- «**Знаки вопроса**» (низкая рыночная доля, высокий темп роста). Перспективные бизнесы-стартапы, открытые с нуля. Высокие ожидания, высокий риск.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- **«Звезды»** (высокая доля, высокий темп). Развившиеся бизнесы, опередившие своих конкурентов и продолжающие быстрое развитие. Высокие ожидания, сниженный риск.
- **«Дойные коровы»** (высокая доля, низкий темп). Развитые бизнесы, достигшие пределов своей рыночной доли. Ожиданий бурного роста нет никаких, риск бизнеса начинает постепенно нарастать.
- **«Собаки»** (низкая доля, низкий темп). Бизнесы, чья жизнь подошла к своему логическому завершению. Ожидания в связи с этим бизнесом – только негативные, риск бизнеса – высокий.

Бостонская матрица четко корреспондируется с моделью жизненного цикла Адизеса (см. п. 2.3). Действительно, все компании начинают как «знаки вопроса» (детство), затем становятся «звездами» (взросление), перерастают в «дойные коровы» (зрелость) – и, наконец, деградируют до уровня «собак» (старость и смерть). Бостонская матрица дает самостоятельную метрику для жизненного цикла компаний.

Бизнес-кейс «Элефант». Бостонская матрица

По состоянию на 2007 год (года расцвета «Элефанта») Центры Корпорации были позиционированы следующим образом:

- Центр продаж – «звезда»
- Центр финансовых услуг (лизинговая компания) – «дойная корова»
- Центр технического сервиса – «знак вопроса».
- Центр продаж запчастей – «звезда».

2.5.3. Модель PESTE

Идея рассматривать Угрозы под углом зрения экономики, технологии и социальной сферы принадлежит Франциску Эгильеру [2.6], которую он выдвинул еще в 1967 году. Впоследствии эта идея была многократно развита и доработана, но существо ее осталось неизменным и простым.

В рамках подхода PESTE мы классифицируем все Угрозы/Оказии по следующим тематическим разделам:

- **Политика.** Сюда отнесем аспекты налогообложения, законы о занятости, торговые ограничения и общие условия макроэкономической стабильности страны, где прописан бизнес.
- **Экономика.** Сюда относим темпы рыночного роста страны, уровень инфляции, а также валютные кросс-курсы. Сюда же нужно отнести динамику финансового капитала (в том числе межстрановую), а также макроэкономическую ситуацию в регионах, которые являются эмитентами резервных мировых валют.
- **Социальная сфера.** Рассматриваются аспекты, связанные с уровнем здоровья и культурного развития нации, демографическая ситуация, криминальная

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

составляющая, уровень занятости населения в региональном разрезе, потребность в трудовых ресурсах в отраслевом разрезе.

- **Технология.** Тематика характеризует барьеры вхождения в рынок, степень наукоемкости бизнеса (в том числе объемами научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов), глубины технологического оснащения бизнеса, его потребностью в кадрах особой квалификации и прочим.
- **Экология.** Сюда относим штрафы за загрязнение окружающей среды, недопустимость ведения бизнеса по экологическим соображениям и прочие аспекты этой тематики. Что касается Оказий, то здесь можно отдельно выдвинуть возникновение новых бизнесов, основанных на создании экологически чистых продуктов питания или улучшении свойств питьевой воды.

Бизнес-кейс «Элефант». Модель PETSE

Главной Оказией для бизнеса Корпорации, которая созрела в 2006 году и которой Корпорация успела воспользоваться, был общемировой экономический бум – рост товарных рынков и рост заимствований. Надувались срезом несколько «пузырей»: фондовый пузырь (после краха 2001 года), ипотечный пузырь, сырьевой пузырь, пузырь корпоративных долгов. Корпоративные кредиты, равно как и потребительские кредиты для домохозяйств, стали общедоступными, и их не получил только ленивый.

Взятые кредиты спровоцировали экономику на бум (эффект леввериджа, рычага). Высокая цена на российскую нефть вызвала всплеск активности в «примыкающих» отраслях (недвижимость, связь, сфера услуг). Недвижимость потянула за собою грузовой автотранспорт и резко (в разы) подняла продажи «Элефанта» во всех сегментах: автотехника, услуги сервиса, запчастей.

Но, взятые неумеренные кредиты (использование Оказии) немедленно породили Слабость внутри нее – закредитованность, неблагоприятное соотношение собственного и заемного капитала. Эта Слабость в полную силу «выстрелила» в 2008 году, на фоне Угрозы общероссийского спада.

2.5.4. Модель SWOT

Идея рассматривать бизнес в терминах сил, слабостей, okazji (возможностей) и угроз (S-Strength, W – Weakness, O – Opportunity, T – Threat) принадлежит сотруднику Стенфордского университета Альберту Хамфри (1960 г., рис. 2.5, цит. по [2.7]). Мы определили Силы, Слабости, Оказии и Угрозы в начале этого раздела, «заточив» эти определения на область исследования рисков и шансов.

Плодотворность идеи SWOT-матрицы в том, чтобы рассмотреть жизненный контекст Корпорации в двух проекциях:

- Проекция А: внутренность Корпорации и внешняя среда, окружающая ее.
- Проекция Б: то, что способствует выживанию корпорации, и то, что способствует ее гибели.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Соответственно, требуемые нам определения могут быть следующим образом позиционированы в координатном SWOT-пространстве:

- Сила = {Внутреннее, Выживание}
- Слабость = {Внутреннее, Гибель}
- Оказия = {Внешнее, Выживание}
- Угроза = {Внешнее, Гибель}

SWOT ANALYSIS



Рис. 2.5. SWOT-матрица

Бизнес-кейс «Элефант». Модель SWOT

На специализированном выездном корпоративном совещании «Элефанта» (середина 2006 года), специально посвященном идентификации SWOT-матрицы, было выявлено следующее:

Силы Корпорации:

- Наличие раскрученного бренда «Элефант»
- Комплексность оказываемой услуги
- Диверсификация бизнеса
- Персонал с опытом работы
- Лояльность Клиентов и Поставщиков к Корпорации

Слабости Корпорации:

- Непонятная структура управления Корпорации.
- Неэффективная слабая мотивация сотрудников.
- Слабый маркетинг.

(и вот тут совсем интересное):

- Собственники Корпорации – слабое звено; не могут донести, что хотят; частое желание уйти от жизненно-важных вопросов; не умеют делегировать полномочия.

К чести самих собственников (читающейся как явная Сила) надо сказать, что они: 1) позволили дискуссии такого плана состояться в открытом ключе; 2) зафиксировали результаты этой дискуссии в выходных документах; 3) учли высказанную критику в своей работе.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

В качестве особых мнений, не поддержанных большинством совещания, в качестве Слабостей были также названы: слабая система оценки рисков; раздутый бюрократический аппарат; закредитованность; повторение ошибок при типовых решениях; интересы отдельных подразделений ставятся ими выше корпоративных; обеспечивающие подразделения не работают по принципу оказания услуг основным. Эти слабые сигналы, в которых было очень много правильного и важного, не были оценены элитой Корпорации на тот момент по достоинству.

Но пойдём дальше.

Оказии Корпорации:

- Экономический рост (расширение рынков сбыта).
- Благоприятный финансовый климат в мире и в РФ.
- Протекционизм государства в отношении отечественного производителя.
- Появление новой техники, новых товарных групп техники, отечественного и импортного производства.
- Отсутствие сильных конкурентов

Угрозы Корпорации:

- Страновая коррупция.
- Неустойчивое таможенное законодательство.
- Невнятная государственная политика в отношении автопрома.
- Желание крупного клиента работать напрямую с производителем.
- Высокая динамика развития конкурентов.
- Выход на рынок крупных иностранных поставщиков со своими товаропроводящими сетями.

2.5.5. Модель SCORE

Роберт Дилтс [2.15] предложил SCORE-модель, а М.Гринфельд сделал ее трехмерной. И начнем мы описание с формализма, который мы назвали куб Гринфельда (рис. 2.6). К сожалению, мы не можем сослаться на источник (М.Гринфельд – не писатель, он консультант ☺). Но это ничуть не снижает ценности модели. И следует обратить на нее особое внимание.

Куб Гринфельда – комплексная модель описания Корпорации, содержащая следующие оси в трехмерном пространстве: а) время, на которое приходится описание; б) нейробиологический уровень, которому соответствует описание; в) позиция («карта») восприятия – точка зрения, на базе которой формулируется описание. В основе куба Гринфельда (на оси времени) лежит модель SCORE.

Модель SCORE – модель в структуре куба Гринфельда, содержащая следующие элементы описания жизнедеятельности Корпорации в прошлом, настоящем и будущем:

- Symptoms (S) – **Симптомы** – наиболее заметные признаки текущего проблемного состояния Корпорации.
- Causes (C) – **Причины** - менее осознанные (слабо проявленные) единицы, отвечающие за создание Симптомов. Причины и Симптомы вместе образуют **Проблемное состояние**.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- Outcomes (O) - **Результаты** – цели, описывающие желаемое состояние, которое должно прийти на смену Проблемному состоянию
- Effects (E) – **Эффекты** – долговременные следствия достижения результатов. Эффекты вместе с Результатами составляют **Желаемое состояние**.
- Resources (R) – **Ресурсы** – элементы, отвечающие за устранение Симптомов и Причин и за достижение Результатов и Эффектов, перемещающие таким образом Корпорацию из Проблемного состояния в Желаемое.

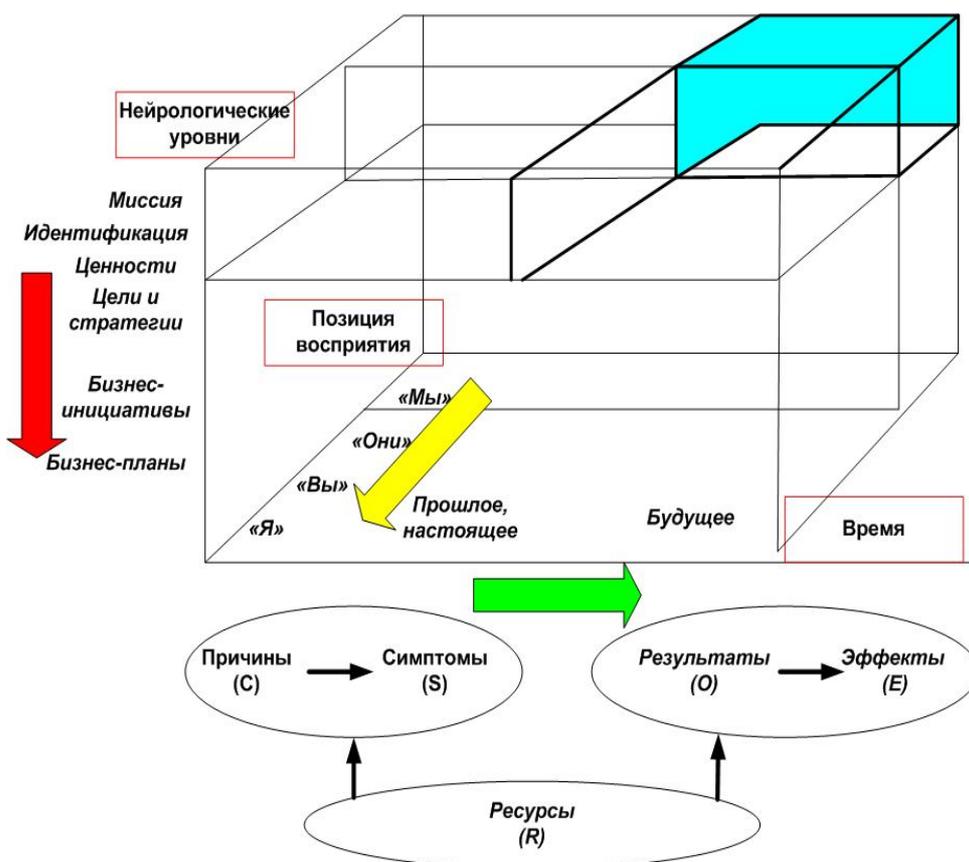


Рис. 2.6. Куб Гринфелда

Сделаем необходимые пояснения.

Первое. Модель SCORE Р.Дилтса говорит нам о стратегии компании как о процедуре поиска и достижения этой компанией Желаемого состояния. Стратегические цели компании находятся в плоскости Результата, все финансовые и иные последствия достижения этих целей находятся в плоскости Эффектов. Такая постановка вопроса крайне нетипична; обычно стратегические цели компании часто формулируются в терминах денег и рыночных долей – т.е. того, что можно измерить, пощупать. Это, конечно, ошибка.

Правильные стратегические цели формулируются в терминах **качества отношений с ключевыми Стейкхолдерами (заинтересованными сторонами)**. Вот где подлинный Результат. Его не измеришь в тоннах чугуна и стали (как при социализме), не измеришь его и миллионами долларов (как при капитализме), нужны принципиально другие метрики. Если есть понимание Клиента, если Клиент – удовлетворен и желает продолжения отношений,

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

если доволен Поставщик компании (равно как и компания – довольна Поставщиком), если Персонал компании профессионален и мотивирован – будут на выходе и тонны чугуна, и миллионы долларов выручки. Чугун и зеленые бумажки – это только приятные следствия хорошо сделанного дела, Эффекты. А Результат – это **эффективная коммуникация**, и вот как раз степень эффективности коммуникации надо бы научиться измерять.

Второе. Создать стратегию компании – означает идентифицировать связь между Результатами и Ресурсами. Вообще говоря, та связь, что переводит Ресурсы в Результаты – это **Процессы**, которые есть не что иное, как развернутая во времени коммуникация, деловая игра, связанная с оперированием Ресурсами для достижения Результата.

Третье. Ресурсы в модели SCORE выполняют двоякую функцию. С одной стороны, они направлены на создание Результатов в Желаемом состоянии. С другой стороны, они микшируют Причины в Проблемном состоянии. Если перевести этот тезис на язык теории рисков, то Ресурсы принимают обличье Сил и Опционов для микширования Слабостей и парирования Угроз.

Четвертое. Еще два измерения, введенные М.Гринфельдом в модель SCORE – это нейрологические уровни представления модели и позиции восприятия модели. **Нейрологический уровень** – это уровень абстрагирования при формулировании Желаемого состояния Корпорации, начиная с миссии («зачем мы здесь?») и далее вниз, от абстрактных описаний к конкретным, вплоть до отдельных мероприятий. В том числе:

- Миссия – ответ на вопрос «зачем мы здесь и сейчас?»
- Идентификация – ответ на вопрос «что мы такое?»
- Стейкхолдеры – ответы на вопросы «кто заинтересован в нас?», «с кем мы взаимодействуем?»
- Ценности – ответы на вопросы «что для нас важно?», «что мы хотим заявить миру о себе?»
- Цели – ответ на вопрос «чего мы хотим?»
- Стратегия – ответ на вопрос «как мы добьемся желаемого?»

Позиция восприятия модели – это взгляд на будущее Корпорации со стороны отдельных стейкхолдеров (сотрудников, подразделений, поставщиков, клиентов, конкурентов, государства и проч.). При формировании миссии и стратегии Корпорации необходимо учесть все точки зрения, дабы обеспечить эффективную коммуникацию со стейкхолдерами (Результат) на всех нейрологических уровнях представления Желаемого состояния Корпорации.

Бизнес-кейс «Элефант». Модель SCORE

Корпоративный семинар «Элефант» (середина 2006 г.), прошедший под руководством самого Михаила Гринфельда, позволил выработать миссию, идентификацию, ключевых стейкхолдеров и ценности Корпорации, определить ее стратегические цели на перспективу ближайших 3 года. Все формулировалось с 4-й позиции восприятия модели – «мы».

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Миссия Корпорации. Мы помогаем миру двигаться.

Идентификация Корпорации. Мы – корпорация, занимающаяся предоставлением услуг, направленных на оптимизацию издержек клиентов по приобретению и эксплуатации коммерческой автотехники.

Ключевые стейкхолдеры Корпорации. Клиенты, поставщики техники (заводы и дилеры), банки, сторонние лизинговые компании, сторонние сервисные центры, конкуренты (по бренду и по классу техники), персонал компании, владельцы компании, государство.

Ценности.

- Ориентированность на клиента.
- Ориентированность на рост и развитие компании.
- Стремление сотрудников к профессиональному и духовному саморазвитию.
- Уважение, идеология «победитель-победитель».
- Умение слышать друг друга.

Вопросы на самоподготовку

1. Чего недостает приведенной миссии, идентификации, ценностям (Ваше мнение)?
2. Какие ценности можно сформулировать в проекции на ключевых стейкхолдеров?

2.5.6. Система сбалансированных показателей Нортон-Каплана

Дэвид Нортон и Роберт Каплан [2.5] постулировали систему сбалансированных показателей (ССП) как четырехслойный граф, где каждому слою графа соответствует своя перспектива (рис. 2.7):

- Перспектива финансовых ожиданий.
- Перспектива роста.
- Перспектива процессов.
- Перспектива клиента.

Сопоставляя эту ходовую модель с моделью куба Гринфельда (описана выше), мы усматриваем некоторый набор дефектов, которые следовало бы устранить, а именно:

- Не один лишь Клиент должен обладать перспективой в ССП, но абсолютно все ключевые стейкхолдеры, с которыми должны быть достигнута эффективная коммуникация. Соответственно, ССП расслаивается по группам стейкхолдеров.
- Финансы неоднородны. Есть финансовые последствия реализуемых целей (Эффекты), а есть Ресурсы для достижения этих целей (прежде всего – источники финансирования Корпорации, затем инвестиции, производимые за их счет, а в последнюю очередь – операционные ресурсы бизнеса, рассматриваемые в перспективах активов и пассивов баланса компании). Указанные ресурсы, рефинансируясь из выручки и прибыли компании, наряду с прочими корпоративными ресурсами обеспечивают рост бизнеса.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Устранив эти дефекты, мы перешли к модифицированной ССП (рис. 2.8). Надеемся, Р.Каплан и Д.Нортон не обидятся на наше вольное обращение с их моделью.

Теперь все встает на свои места. В терминах модели SCORE отношения со стейкхолдерами – это Результат. Стратегические ресурсы (в том числе финансовые) – это Ресурс. Бизнес-процессы – это эффективная коммуникация, трансформирующая Ресурсы в Результаты. Финансовые последствия – это Эффекты.

Стрелки на рис. 2.8 указывают на трансформацию Ресурсов в Результаты и Эффекты, а также и обратно: Эффектов и Результатов - в Ресурсы. Возникает **круговорот ресурсов в операционном цикле компании**. И здесь речь не идет о простом reinvestировании чистой прибыли. Возобновляются абсолютно все ресурсы, например:

- Грамотно мотивированный персонал растет над собой, обучается, зарабатывает новые компетенции – и, соответственно, приносит больше пользы.
- Совершенствуется корпоративная культура, повышается общая управляемость компании. Ресурсы, привлекаемые в бизнес, используются эффективнее.
- На средства амортизационного фонда, образованного из выручки компании, производится капитальный ремонт зданий и сооружений.
- Из той же самой выручки производится погашение кредитов, взятых компанией.

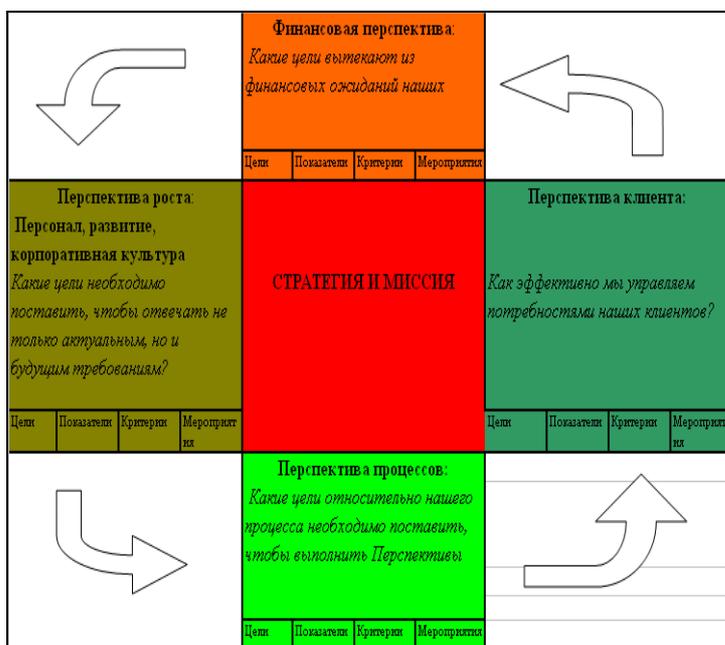


Рис. 2.7. Эскиз классической ССП Нортон-Каплана

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

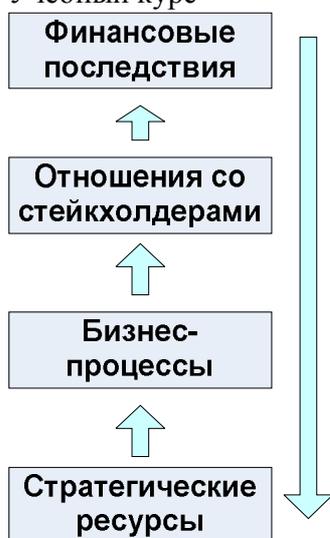


Рис. 2.8. Модифицированное представление ССП

Каждой перспективе ССП соответствует свой набор ключевых показателей эффективности (**КРІ** – Key Performance Indicators). Все наборы КРІ, объединенные в причинно-следственную сеть, образуют **счетную карту ССП**.

Теперь, когда мы сделали краткое введение требуемых нам для анализа стратегических моделей, мы можем производить их комбинирование при построении собственной модели, требуемой нам для исследования рисков.

Бизнес-кейс «Элефант». Модель модифицированной ССП

На корпоративном семинаре в середине 2006 года «Элефант» установил для себя следующее:

Эффекты (финансовые цели). Реализация – до 1200 ед. техники в год. Годовая выручка с НДС – 6 млрд. руб., чистая прибыль - 300 млн. руб. Отдача на инвестированный капитал – 10% годовых.

Результаты. Поддерживать качественные взаимоотношения с 10 поставщиками техники, в т.ч. 2 – Россия, 6 – Китай, 2 – Западная Европа. Сформировать клиентскую базу из 7000 лояльных к Корпорации Клиентов. Кредитование в 10 банках.

Процессы. Маржинальная рентабельность операций по продаже техники – 10-12%, оборачиваемость склада автотехники – 6 раз в год. По запчастям: маржинальная рентабельность – 40%, оборачиваемость склада – 5 раз в год. Производительность труда в торговле автотехникой – 10 руб. маржинальной прибыли на 1 рубль ФОТ, в торговле запчастями – 7 руб. на рубль. Отдача на имущественный комплекс – 1.5 руб. маржинальной прибыли на 1 руб. инвестиций.

Стратегические ресурсы. Целевая численность сотрудников – 800 чел., в том числе присутствие в 8 городах России. Суммарное заимствование – 3 млрд. руб., в том числе в

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

лизинговой компании 2 млрд. руб., в торговле 0.5 млрд. руб., в Холдинге (на формирование
имущественного комплекса) – 0.5 млрд. руб.

Вопросы на самоподготовку

1. Какие КРІ еще можно было бы включить в состав выделенных перспектив?
2. Чего основополагающего не хватает в представленной эскизной ССП (помимо связей между КРІ)?
3. Посмотрите материал [2.16]. Разберитесь, по какому принципу там построена ССП.

2.5.7. Психотипология Майерс-Бриггс [2.12 - 2.14]

Люди – это душа организации. Душа может радоваться, а может страдать, это целиком обуславливается самими людьми, их жизненной ситуацией, их душевно-духовной зрелостью, их кармой. Но есть некие законы, которые позволяют людям лучше взаимодействовать, взаимодополнять друг друга, предупреждать конфликты. Потому что в организации разные люди делают одно дело, и это предполагает необходимость командообразования. Именно в природе команды кроется львиная доля как рисков, так и шансов. Какая на корабле команда, так он и поплывет.

Американские ученые К.Бриггс и И.Майерс-Бриггс, основываясь на работе К.-Г.Юнга «Психологические типы», еще в 20-х годах прошлого века предложили 4 оппозиционные шкалы оценки психологических типов личности. Эти шкалы следующие:

- Шкала **E-I**. Экстраверсия (**Extroversion**) – Интроверсия (**Introversion**). Как сориентирован человек, наружу или вовнутрь, как он себя проявляет в общении, открыт или сокрыт.
- Шкала **S-N**- способ ориентировки в ситуации: **S** (**Sensation**) – потребность в конкретной информации, **N** (**iNtuition**) – потребность в обобщении и интерпретации информации). Соотношение абстрактного и конкретного взглядов на мир.
- Шкала **T-F** - способ принятия решений: **T** (**Thinking**) – рациональное взвешивание альтернатив; **F** (**Feeling**)– принятие решения на основе внутреннего импульса. Соответственно, идет ориентация личности человека либо на обезличенные структуры (технологические системы), либо на неформальные человеческие отношения.
- Шкала **J-P** - способ реализации принятых решений; иногда эту шкалу также называют "стиль жизни": **J** (**Judging**)– ориентация на результат, **P** (**Perceiving**)– на процесс. Здесь фиксируются взаимоотношения человека с осью времени. «Джейные» ребята все стараются делать загодя, до намеченных сроков, они никогда и никуда не опаздывают, для них план – закон. Наоборот, «пишные» ребята никогда и никуда не торопятся.

Надо сразу оговориться, что нет «плохих» и «хороших» типов личности. Природа разумно позаботилась о разнообразии типов и об их выраженной пригодности в разных ситуациях в разные периоды жизни компаний. Также надо сказать, что кристальные, чистые типы встречаются крайне редко. Можно говорить о некоторой близости личности к тому или иному полюсу.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

На 4-х указанных шкалах исследователи выделяют 4 базовых типа темперамента. Эти типы следующие:

- **NT – абстрактные, сфокусированные на объективной реальности**

Люди этого склада ориентированы на поиск совершенства, истины, на постоянное развитие и перемены, профессионализм. Они идеалисты, причем идеализируют они преимущественно системы, структуры, процессы и подходы. У них развитая способность видеть общую перспективу, точно и ясно выражать мысли. Талант к осмыслению явлений и разработке систем, понимание внутренней логики и основополагающих принципов систем. Очень часто проявляют себя в области стратегического планирования.

- **NF – абстрактные, романтики, ориентированные на людей и субъективную реальность**

Люди этого склада склонны идеализировать людей и человеческие отношения. Они заведомо ставят эти отношения выше всего остального – структур, систем и процессов. Они – разработчики и носители ценностей и идей. Умеют вдохновлять людей, стремятся помогать и поддерживать других, сами нуждаются в поощрении. Умеют разглядеть и отстоять чьи-то интересы. Успешно проповедуют. Часто проявляют себя на ниве служения человеческим интересам. Если бы одного из апостолов Иисуса Христа поставили руководить корпорацией, это был бы как раз тот самый случай.

- **SJ – конкретные, ориентированные на порядок**

Люди с этим темпераментом ориентированы на надежность, ответственность, иерархию. Стремятся везде навести порядок, стремятся принадлежать иерархии. Ориентированы на «сегодня», часто – на «вчера». Доверяют системе и принимают на веру компетентность ее представителей. Слабо адаптивны к изменениям. Администраторы – склонность все организовывать, управлять и распоряжаться, обеспечивают стабильность и упорядоченность. Для них важна процедура, понимание того, что и за что отвечает. Они надежны, готовы взять ответственность на себя, реалистичны. Консервативны – и наиболее лояльны. Это – фундамент, опора организации, идеальные производственники, хранители традиций.

- **SP – конкретные «раздолбай»**

Такие типы ориентированы на свободу и практическую деятельность. Они полностью уверены только в настоящем моменте, склонны жить одним днем. Они – мастера по переговорам и быстрому устранению проблем. Для них важны немедленные и осязаемые результаты. Практичны и избирательны, охотно идут на риск. Острое чутье на самые актуальные потребности. Гедонисты. Приспособленцы, не выносят рутинную работу. Из них лучше всего получаются продавцы и переговорщики.

Правильно понимание личностной типологии позволяет правильно формировать команды и рабочие группы, предупреждать межличностные конфликты (упреждать соответствующие риски) и, наоборот, извлекать синергию из взаимного личностного притяжения (генерировать шансы). Также для нас первоочередным по значимости является вопрос управления: **как те или иные люди проявляют себя во власти, в чем плюсы и минусы их стиля управления.**

Реальность жизни на этой земле находится в руках высших сил. Давайте примем это как научную гипотезу (хотя многие в это еще и верят, в их числе – и авторы этого курса). Тонкие планы управляют планами грубыми, идеи водят городами и армиями. Соответственно, абстрактные люди в организациях заправляют людьми конкретными. Это – закон выживания организации. Потому что именно люди с темпераментами NF и NT обеспечивают связь компании с ее профильным эгрегором. Иногда этот принцип нарушается (мы продемонстрируем такие примеры), но всегда такое нарушение будет носить «нишевой» характер (когда на хозяйство следует звать именно конкретного «персонажа»).

Рыба не только гниет с головы (это факт известный), она еще и отрастает с той же самой головы. Личность первого лица организации во многом настраивает тип этой организации. Компания как бы структурируется под запрос первого лица, «зеркала» его темперамент. На выходе, в зависимости от этого, можно ожидать: казарму (пусть даже с евроремонтом), клуб по интересам, сетевое сообщество или секту.

- **SJ – конкретные на хозяйстве**

Когда к руководству приступает человек типа SJ, компания начинает походить на армейскую роту. Безусловное подчинение, дисциплина, четкое выполнение приказов доминируют над всем прочим: открытостью, человечностью, гибкостью. Да, так можно руководить батальоном, так можно руководить имущественным комплексом. Но так нельзя руководить армией, так нельзя руководить страной. Потому что в указанных случаях руководителю темперамента SJ просто не хватит полета, фантазии, свободы в принятии решений. Он будет не в состоянии отказаться от догмы, от подчинения доминирующему мнению, даже если оно неверное. Такой человек просто нуждается в руководстве кем-то вышестоящим. Тогда SJ-тип с радостью возьмет под козырек и будет любовно окучивать вверенный ему участок работы. Люди у него не забалуют, но надежность и результат – гарантированы.

- **SP – «раздолбай» на хозяйстве**

Хорошо, когда люди с темпераментом SP руководят чем-то небольшим и креативным: рекламным агентством, службой продаж, клубом любителей театра. Во всех иных случаях, такое руководство приводит компанию к катастрофе.

«Пишники» (от буквы P в шкале J-P) никогда не понимают «джейных» (от буквы J в этой же шкале), им невдомек, что такое точное соблюдение обязательств. Они очень часто опаздывают на встречи, они вообще не в ладу с календарным временем, которое диктует сроки выполнения работ. Это ненормально для руководителя высокого ранга, у которого день расписан по минутам.

Зато «пишники» органично воспринимают время как текучесть, потому что они и сами текучи. Они хорошо понимают настоящий момент и умеют с ним дружить. В этом плане, они дают глубокую фору тем «джейным», которые нарезают свое время, точно колбасу, которую потом раскладывают на бутерброды неотложных дел. Делая непрерывное время дискретным, «джейные» делают дискретной, прерывной и свою собственную жизнь, калеча ее тем самым. Директивно планируя свое будущее, они делают его нежизнеспособным. А потом, выходя на пенсию, «джейный» руководитель немедленно подхватывает инфаркт и умирает. Потому что

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

он не знает, чем себя занять в пенсионном возрасте, он привык непрерывно планировать свою жизнь и до отказа заполнять ее неотложными делами. А для «пишника» на пенсии жизнь только начинается.

- **NT – системщики на хозяйстве**

Управление в руках абстрактных деятелей – это палка о двух концах. С одной стороны, это правильное позиционирование, поскольку, как уже отмечалось, тонкие планы управляют грубыми. С другой стороны, компания или даже страна могут оказаться во власти реакционной утопии или химеры. Утописты были абстрактными людьми. Как там у Беранже в переводе Курочкина:

*“Подыми свою голову смело! —
Звал к народу Фурье. — Разделись
На фаланги и дружно трудись
В общем круге, для общего дела.
Обновленная вся, брачный пир
Отпирует земля с небесами,
И та сила, что движет мирами,
Человечеству даст вечный мир”.*

Но ведь и Ленин был абстрактным человеком. Он последовательно воплощал в жизнь одну идею, одну смелую мысль – идею тотального социального равенства. При этом человеческие слабости и пороки только мешали ему воплотить эту идею, довести ее до совершенства. И тогда полились реки крови.

«Системщик» одержим словами: система, структура, процесс. Люди системные так же любят порядок, как и конкретные, но этот порядок носит не локальный, а глобальный, планетарный масштаб. «Системщик» готов рассматривать организацию как часовой механизм, где все колесики синхронно крутятся в одном и том же направлении, придавая импульс целой машине. Эта та же самая армия, но в блестящей упаковке. Но люди – не колесики и не хотят ими быть. Они соглашаются (временно) принять те или иные удушливые правила игры, но при первой же оказии они сходят на берег с этого парохода (эмигрируют). В компаниях, где системы и регламенты первичны, а люди вторичны, коммуникации между сотрудниками являются вынужденными и оттого недолговечными, бесплодными.

Мы начали говорить о системности в дурном смысле, как о некой химере ума. Но системность, применяемая разумно, дает свои плоды. Преодолевается организационный хаос, снижаются управленческие издержки. Здесь нет ничего от любви к Клиенту, от пожелания ему счастья. Система – бездушный механизм, и она не мыслит в человеческих категориях. Зато здесь достигается максимум управленческой слаженности и минимум беспорядка, и Клиент это оценит.

- **NF – пророки на хозяйстве**

Когда Моисей звал евреев выйти из Египта, он не обещал им, что будет легко. Но он думал о душе этих людей и о душе их потомков. Он понимал, что египетское владычество убийственно для еврейской нации. И он хотел для евреев лучшей земли и лучшего неба.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Правда, стоило ему только отойти в горы, народ тут же уселся играть в азартные игры и служить золотому тельцу. Что лишний раз демонстрирует, как трудно тонкие реальности имплантируются в устройство грубого мира, с каким скрипом преобразается грубый мир под влиянием этих реальностей.

Пророк любит человека, любит свой народ. Но Бога он любит больше. Пророк, поставленный во главе организации или движения, ставит перед своей компанией цель Богослужения, не больше и не меньше. Он понимает свой бизнес как храм, где он – первосвященник, его топы – сослужители, а сотрудники – паства. Продавая товары, оказывая услуги, организация, по замыслу ее руководителя, делает мир лучше таким вот образом. И деятельность организации, по этой задумке, – это только повод для переустройства мира на лучших началах, для усовершенствования человеческих коммуникаций.

Люди, в понимании пророка, – это цель любой активности и мера всех вещей. Пророк презирает отношения, основанные на эксплуатации. Он стремится развить своих сотрудников, сделать их труд и быт комфортнее. Поэтому пророк не «копейничает» на зарплатах. В глазах своих подчиненных, этот человек – легитимный вождь, за ним идут, ему подражают. И там, где есть дефицит системности, пророк вытянет ситуацию своим личным примером. Он заткнет управленческую дыру грубым командным окриком, и этот окрик будет посильнее, чем любой регламент.

«Люди», «отношения» - главные слова в риторике руководителя такого темперамента. Все, что может навредить людям и отношениям – в топку. Поэтому в таких организациях слова «система, регламент» могут оказаться ругательными. Предложите такому руководителю продать часть его бизнеса. Для него это предложение равносильно торговле людьми, и оно будет с негодованием отвергнуто.

Есть две проблемы, которые сопровождают быт пророко-ориентированной организации:

1. Если пророк умирает, организация немедленно умирает вместе с ним, как Белый Бим Черное Ухо.
2. Утопическая мечта сделать мир лучше может разбиться о нежелание мира делаться лучше, о привычку людей думать о себе в первую очередь, а о благе общего – во вторую. Поэтому часто на смену прянику приходит кнут. Утопия претерпевает эрозию, пророк нервничает. Вспомните библейскую историю с Кореем, там погибло 14 тыс. человек (Книга Чисел, гл. 16).
3. Организаций, водимых пророками – меньшинство. Поэтому мир смотрит на такие фирмы как на белых ворон. Поэтому риск их отчуждения, неприятия – весьма высок.

Переход от единоличного управления к групповому рождает феномен **«золотых управленческих пар»** и **«конфликтных пар»**. Рассмотрим по порядку, начиная с «золотых пар» (источник Шансов).

- **NT-NT – Соратники по совместной борьбе**

Одинаково думающие люди притягиваются друг к другу. Эйфория возникает тогда, когда эти люди обладают схожим мировоззрением. А трагедия возникает тогда, когда один из соратников меняет свои убеждения. Дело пахнет расколом и фракционной борьбой.

- **NF (1) – NT (2) – Пророк и его советник**

Визирю нужны мудрецы дивана, без них он чувствует себя некомфортно. Пророк, обзаводясь советником системного толка, делегирует тому вопросы обустройства в компании регулярного менеджмента. Аарон не справился с управлением народом, когда Моисей ушел на гору беседовать с Богом, - потому что он был такой же NF-тип, как и Моисей. В тот момент нужен был кто-то пожестче.

Как только системные запросы советника начинают вступать в противоречие с ценностями организации и с ее корпоративной культурой, на подобные реформы накладывается вето. Тем самым, возникает баланс сил. Слабая функция пророка делегируется, но остается под контролем. Наоборот, советник, воспитываясь пророком, и сам делается человечнее. Поэтому реформы, предлагаемые им, со временем начинают носить более постепенный, щадящий характер. Это – история Ельцина и Гайдара, когда «чикагский мальчик» вышел из-под контроля, получив карт-бланш на «шоковую терапию».

- **NT (1) – NF (2) – Чапаев и Фурманов**

Когда партия коммунистов посылала в действующую армию своих комиссаров, она тем самым думала о том, чтобы наладить функциональное управление и контроль над армией со своей стороны. Одновременно, эта партия ставила задачу грамотного воодушевления бойцов и проведения среди них воспитательной работы, к чему командиры зачастую оказывались просто неготовы.

Чапаеву был нужен Фурманов – чтобы окоротить Чапаева, его гордыню, чтобы иной раз показать, что «с людьми так нельзя». Давиду нужен был пророк Нафан, который не побоялся бы указать царю на его смертельные грехи. Да, «системщик» может строить социализм. Но этот социализм должен быть с человеческим лицом, о чем «системщику» должен постоянно напоминать его советник.

- **NF-SJ, NT-SJ – Надежда на крепкого хозяйственника**

И пророку, и «системщику» нужны соратники. Абстрактные ребята только намечают маршрут на карте, а ведь кто-то должен покупать лошадей и провизию для долгого караванного пути. Никакая идея не может долго висеть в воздухе, она должна становиться материальной силой, обрастать ресурсами. «Абстрактные» командуют «конкретными», но они не могут без них обойтись. Поэтому идет постоянный запрос на крепкого хозяйственника, на человека, готового поверить в идею и пойти за нее в бой. Дом проектирует архитектор, а строят его простые люди, часто – крестьяне из близлежащих сел.

N-руководитель, уходя в отпуск, легко оставляет компанию на своего S-заместителя, понимая, что ничего не будет испорчено. Не будет никаких шальных инициатив, все будет под контролем. Но, случись что-то экстраординарное, S-заместитель будет не в состоянии принимать адекватные моменту решения, он примется немедленно названивать шефу на Мальдивы.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Рассмотрим теперь заведомо конфликтные пары. Подбирая персонал и складывая из него работоспособные команды, руководитель службы HR должен отдавать себе отчет в том, что есть конфликтные темпераменты, и не ставить их рядом.

- **SJ (1) - NT(2) – «Некогда умничать, работать надо»**

Когда «конкретные» руководят «абстрактными» – риски налицо. Во-первых, «конкретные» боятся, что «абстрактные» их подсилят (часто так и бывает). Во-вторых, «конкретные» чувствуют себя уязвимыми, потому что «абстрактные» в ряде случаев оказываются умнее и дальновиднее.

Если «абстрактный» под руководством «конкретного» то и дело занимается какими-нибудь изысканиями (буква Т), он приобретает в глазах «конкретного» стойкую репутацию «ботаника». Поэтому первая естественная реакция «конкретного» на инициативы от «абстрактного» – «шел бы ты лучше поработал». «Абстрактные» обижаются на такое отношение к себе – и быстро увольняются. В результате, организация рискует потерять ценный кадр, просто по причине его неверной расстановки.

- **SJ (1) – SP (2) – «Где взять вменяемых людей»**

В этой паре конфликт возникает тогда, когда руководитель (по роду работы) дает своему подчиненному массу мелких заданий, всякий раз назначая жесткие («конкретные») сроки их исполнения. Можно быть уверенным, что сроки в пятидесяти случаях из ста будут сорваны. Так, секретарша не должна быть «пишницей» по определению.

«Пишники», как и «ботаники», плохо уживаются с «конкретными хозяйственниками». Нанимая человека с темпераментом NT или SP, руководитель службы персонала должен всецело отдавать себе отчет в темпераменте руководителя вновь нанятых сотрудников и о характере регулярных поручений, которые подлежат исполнению этими сотрудниками.

Бизнес-кейс «Элефант». Модель Майерс-Бриггс

Результаты диагностики психотипов ключевых игроков в корпорации «Элефант» сведены в таблицу 2.2.

Таблица 2.2. Психотипы ключевых игроков корпорации «Элефант»

Шкала диагностики	Результаты диагностики психотипа, для ключевых игроков					
	<i>Президент</i>	<i>Финансист</i>	<i>Решатель</i>	<i>Торговец</i>	<i>Технолог</i>	<i>Идеолог</i>
E-I	I	E	I	I	E	I
S-N	N	N	S	N	S	N
T-F	F	T	T	T	F	F
J-P	J	J	J	J	P	P

Вопросы на самоподготовку

1. Какие риски для команды Вы усматриваете в таблице 2.2? Какие шансы?
2. Выделите золотые и конфликтные управленческие пары в таблице 2.2.

2.6. Риск-шанс-карта как зеркало счетной карты ССП

Для начала пристыкуем модель PESTE к модели ССП (рис. 2.9), т.е. приложим сценарии угроз/оказий внешнего мира к системе сбалансированных показателей.

Поскольку модель PESTE предполагает тематический разрез угроз/оказий, то в каждом выделенном классе угроз/оказий (ресурс-, процесс-, результат-) образуются тематические разрезы второго уровня. Возникает **матрица угроз/оказий** – модифицированная PESTE-модель. Соответственно, все угрозы/оказии в этой матрице получают двухбуквенную кодировку. Первая буква – это признак угрозы/оказии по относимости к ССП (определения даются далее по тексту), а вторая буква – это тематический признак угрозы/оказии по PESTE. Все частные угрозы/оказии, попадающие в нашу модель в качестве своих сценариев, получают двухбуквенную кодировку и порядковый номер.

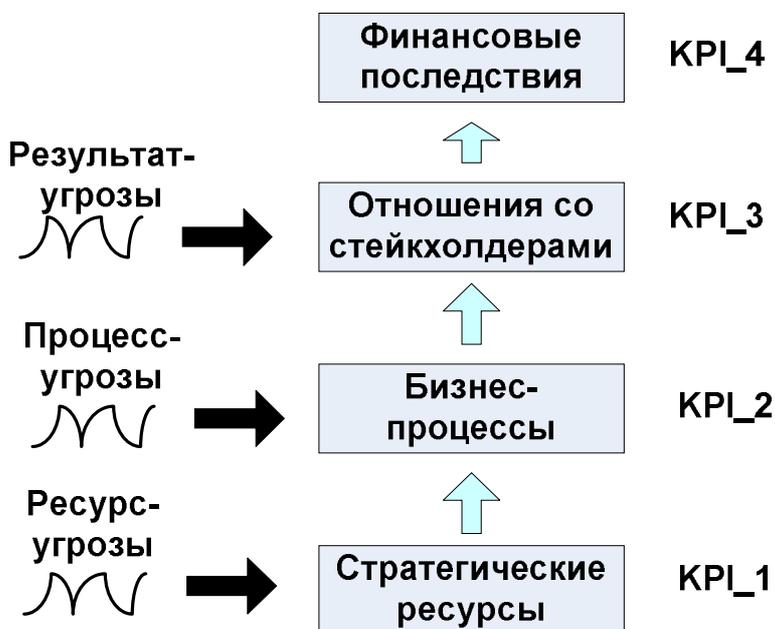


Рис. 2.9. Комбинация моделей ССП и PESTE

Итак, определения:

Ресурс-угроза/оказия, R-угроза/оказия – угроза/оказия, направленная на сужение (или расширение) ресурсной базы компании в ключевых разделах: финансы, персонал, корпоративная организация, имущественный комплекс и т.д. Мировой финансовый кризис – это угроза как раз такого характера, ее двухбуквенная кодировка – RE (R – ресурс-угроза/оказия, E - экономический тематический разрез). А для каких-то компаний – это не угроза вовсе, а шанс заняться поглощением проигравших в кризис компаний – и тем самым

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

разбогатеть на росте капитализации компаний, в свое время приобретенных задешево. Потому что однажды кризис закончится.

Процесс-угроза/оказия, Р-угроза/оказия – угроза/оказия, направленная на снижение/рост качества бизнес-процессов. Примеры процесс-угроз: моральное устаревание технологий, ухудшение условий труда сотрудников, нарушение контрактных обязательств поставщиками в текущем режиме взаимодействия с ними (например, задержка сроков поставки). Наоборот: появление на рынке новой технологии – это оказия для роста качества процессов на конкретном предприятии.

Результат-угроза/оказия, О-угроза/оказия – угроза/оказия, непосредственно направленная на ухудшение/улучшение отношений со стейкхолдерами или на сжатие/расширение базы этих отношений. Пример про электоральный процесс и связанный с этим бюджетный дефицит – это как угроза такого сорта (временное сжатие платежеспособного спроса). Соответственно, этот пример может быть обозначен двухбуквенной кодировкой ОЕ (О – результат-угроза, Е – экономический тематический разрез). Наоборот, испорченные отношения с Клиентом компании – это всегда шанс для ее конкурента.

Также предполагается, что мы уже идентифицировали все КРІ компании и уложили эти показатели в счетную карту. **Счетная карта** – это ориентированный граф, где в качестве узлов выступают КРІ, относимые к своим перспективам в ССП, а дуги – это причинно-следственные связи между КРІ, причем каждая из этих связей представляет собой отдельную модель произвольного уровня сложности.

Следующий шаг. В ходе моделирования стратегии компании в рамках модели ССП определим систему взаимосвязанных **нормативов (ориентиров)** для КРІ. Выход КРІ за свой норматив будет означать:

- Негатив, возникновение которого свидетельствует о недостижении соответствующей цели в рамках ССП. Обозначим систему этих нормативов KPI_{in} ;
- Или, наоборот, Позитив, когда цель достигнута с запасом по объему и/или с опережением по времени.

Сопоставим каждому КРІ в счетной карте отдельный Риск/Шанс возникновения Негатива/Позитива – того события, когда соответствующий КРІ выйдет за свое нормативное значение KPI_{in} , (рис. 2.9). При этом будем анализировать этот Риск/Шанс только в отношении отдельной, единичной угрозы/оказии, взятой из матрицы угроз/оказий. Соответствующая математическая запись:

$$\text{Risk} = \text{Poss} (t \mid KPI \gg KPI_{in} \mid \text{Угроза } ABC), \quad (2.1)$$

где t – момент времени, в который измеряется Риск, Poss (Possibility) – обозначение возможности, AB – кодировка угрозы по матрице угроз/оказий, C – порядковый номер Угрозы в соответствующей кодировке AB клетке матрицы угроз/оказий.

Также справедливо:

$$\text{Chance} = \text{Poss} (t \mid KPI \ll KPI_{in} \mid \text{Оказия } ABC), \quad (2.2)$$

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Уложим все идентифицированные таким образом риск в **риск-шанс-карту** – аналогичный счетной карте граф, ровно с той же самой топологией, что и счетная карта.



Рис. 2.10. Соотношение счетной карты ССП и риск-шанс-карты

Новые определения, которые «зеркалят» соответствующие определения Угроз/Оказий:

Ресурс-риск – возможность того, что будет сужена ресурсная база Корпорации или ухудшено ее качество. Примеры: риск потери ключевых сотрудников, риск ухудшений условий финансирования.

Процесс-риск – возможность того, что процессы пойдут с недопустимым качеством. Примеры: риск срыва условий поставки продукции, риск ухудшения качества при оказании услуг.

Результат-риск – возможность того, что будет снижено качество отношений со стейкхолдерами или сужена база этих отношений. Примеры: риск существенного снижения продаж, риск потери отношений с ключевым поставщиком.

Эффект-риск – возможность того, что рыночное, хозяйственное положение Корпорации будет ухудшено. Примеры: риск банкротства Корпорации, риск потери существенной доли рынка. У нас нет симметричного определения эффект-угроз, потому что угрозы не могут воздействовать на эффекты. Эффекты – это только следствия, но не причины. И они могут быть интерпретированы в терминах рисков.

Ресурс-шанс – возможность того, что будет расширена ресурсная база Корпорации или усилено ее качество. Примеры: шанс привлечения «сотрудников-звезд», шанс получения кредитования в новом банке, шанс приобрести задешево нужные для бизнеса активы.

Процесс-шанс – возможность того, что процессы пойдут с улучшенным качеством. Примеры: шанс успешно адаптировать новую технологию, шанс сделать более выгодными условия авансирования поставщиков (получить товар на реализацию на длительный срок).

Результат-шанс – возможность того, что будет повышено качество отношений со стейкхолдерами или расширена база этих отношений. Примеры: шанс вывода на рынок новых поставщиков техника, шанс обрести позицию в новом клиентском сегменте.

Эффект-шанс – возможность того, что рыночное, хозяйственное положение Корпорации будет улучшено. Примеры: шанс роста рыночной доли корпорации, шанс освобождения корпорации от заимствований у банков.

Таким образом, риск-шанс-карта компании «зеркалит» счетную карту ССП (рис. 2.10). В ориентированном графе дуги – это также модели, выражающие причинно-следственную связь между Рисками/Шансами. И модели, отвечающие дугам в графе риск-шанс-карты, являются производными от соответствующих моделей в счетной карте, «зеркала» их. Это – базовый принцип моделирования Рисков/Шансов в излагаемой нами теории.

2.7. Риск/Шанс – это объективная возможность

Приведем некую цепь аллегорий, чтобы тезис, вынесенный в заголовок этого параграфа, был легче усвоен. Эскизно обозначенная цепь аллегорий отображена на мнемосхеме рис. 2.10.



Рис. 2.11. Мнемосхема превращения Угроз/Оказий в Негативы/Позитивы

Пусть Угроза/Оказия – это радиоволна. Тогда Слабость/Сила – это радиоприемник. Он воспринимает волну Угрозы/Оказии, усиливает ее - и вбрасывает в свободный эфир, в Поле, а дальше начинается «битва добра со злом», борьба за живучесть, эффект гонок.

Невозможно однозначно предсказать успех той или иной битвы, той или иной военной кампании. Успех добывается на поле боя, в Поле. Но сама война еще не наступила, и она не объявлена, она только готовится. Изучается потенциальный противник - Угроза, соратник - Оказия. Делается смотр войск, выискиваются бреши в рядах (Слабости) и укрепленные зоны (Силы). Все наши выводы об Угрозах, Оказиях, Силах и Слабостях носят сугубо предварительный характер. И сформулированы эти выводы в терминах возможностей. Если есть численный перевес Сил и Оказий над Слабостями и Угрозами, то возможности Негатива низкие. Но и при этих низких шансах – Негатив **может** наступить.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Правда, есть и другое философское представление в отношении рисков/шансов, которое гласит, что все будущее уже известно богам, и оно произошло. Вспомним «Бхагавад-Гиту». Кришна говорит Арджуне на поле битвы Курукшетра: «Убей Дрону, Бхишму, Джая-дратху, Карну и других воинов, уже убитых Мною. Не колебайся. Сражайся, и ты победишь соперников в битве» (Бг 11:34). В этом случае возможность того, что убитые воины уцелеют в битве – это просто мера нашего незнания о том, что они уже погибли – в неотменимом будущем. И тогда никакой объективной нагрузки категория возможности не несет, и соответствующие рассуждения о возможностях впору назвать досужими.

В качестве контрпримера приведем историю с царем Езекией (4 кн. Царств, гл. 20), который был обречен умереть (т.е. неотменимое будущее уже состоялось над ним) – но помолился Богу и выздоровел. С точки зрения этого примера, будущего нет, а Вселенная есть игра божественных сил, с непредсказуемыми (а не только скрытыми) исходами. И тогда категория возможности носит объективный характер. И лично нам ближе именно такое понимание природы событий. Такое, где в игре участвуют равноправные субстанциональные деятели (термин Н.О.Лосского [2.8]), наделенные определенной мерой свободы, силы и возможности решать свою судьбу. Имеющие объективный шанс уцелеть даже в таком кровопролитном сражении, как битва при Курукшетре.

Резюмируем. Риск – это только возможность Негатива, но еще не сам Негатив. Шанс – возможность Позитива, но не сам позитив. Успех (неуспех) компании в ее противостоянии Угрозам (использовании Оказий) объективно (а не фиктивно) решается в Поле, где на одной стороне фронта сосредоточились Слабости и Угрозы, а на другой – Силы и Оказии. И эта битва за выживание и развитие – просто разновидность игры (деловой игры), развлечение для богов – и людей, припоминающих себя богами (в смысле иудейского «элохим» - субъектами, обладающими властью), лила для бессмертных душ.

2.8. Риск/Шанс и неопределенность - близнецы

Только что мы расписались в своем ограниченном знании по поводу будущего. Если точнее, мы признали неустранимое доминирование незнания над знанием. Как произнес Франсуа Вийон в аналогичном случае: «Я знаю все; я ничего не знаю».

Как будет развиваться та или иная Угроза/Оказия в будущем, на какую глубину, с какой скоростью? Мы не знаем, мы можем только строить догадки. Если мы сформулируем один сценарий Угрозы/Оказии с фиксированными параметрами, это будет ни о чем – пальцем в небо. Но мы можем говорить не о единичном сценарии, а о **спектре сценариев**. Например, мы можем предположить, что глубина Угрозы – это случайная величина, которая распределена по определенному вероятностному или возможностному закону (в тривиальном случае – колеблется в пределах фиксированного интервала значений). Присовокупим к этому описанию ось времени – и получим **случайный процесс**.

Угроза – случайный процесс. Слабость, как она проявляется во времени, - тоже случайный процесс. Естественно предположить, что и КРІ имеют характер случайных процессов. В

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

простейшем случае их можно рассматривать как случайные величины с вероятностным или
возможностным распределением.

Если норматив, наложенный на КРІ – это скаляр, то Риск выхода КРІ за норматив
определяется известными методами (в том числе, см. [2.11]). В разделе 4 настоящего курса
мы остановимся на этих методах более подробно.

Еще один интересный аспект. Сами нормативы на КРІ могут носить не скалярный, а
интервальный, нечетко-числовой характер. Связано это с тем, что точное установление
нормативов невозможно или нерационально. Например, отдача на собственный капитал
акционеров компании (ROI) – какова она должна быть? Это тесно связано с риском.
Например, по депозиту в надежном банке клиент никогда не получит больше 10% годовых,
при схожем умеренном темпе инфляции. При этом считается, что риски вкладчика равны
нулю (вклады гарантируются государством). Естественно, по мере роста риска требования к
доходности инвестиций растут упряжающими темпами. Так, для начинающих бизнесов
класса «стартап» нормально, что отдача на инвестированный капитал составляет 80-100%
годовых и выше. Это естественная доходность для венчурных вложений. Но во многом она
зависит от отрасли, в которой присутствует «стартап», от текущего состояния рынка и
прочих ключевых факторов. Таким образом, сами по себе требования акционеров к
доходности не могут носить точечного характера в принципе.

И тогда мы сталкиваемся с задачей сравнения двух нечетких чисел произвольной природы, с
оценкой Риска невыполнения норматива в этой постановке задачи. Впрочем, теоретически
она уже решена нами в [2.11].

2.9. Риск/Шанс – функция времени

Сценарии Угроз/Оказий в качестве своих образующих факторов имеют параметры времени:
время наступления Угрозы/Оказии, период активизации Угрозы/Оказии, темпы нарастания
(снижения) силы Угрозы/Оказии во времени и прочие. Те же временные факторы
характеризуют и Слабости/Силы. Слабость/Сила не существует статично, она
эволюционирует (как прореха на штанах, что не делается уже, если сию прореху не
заштопать).

Следует сказать, что и Сила имеет инерцию. Все принимаемые в рамках этих Сил решения
имеют даты. Еще больше инерции заложено в динамике Опционов. Чтобы превратить их в
Силы, нужно время, подчас – очень много времени.

Соответственно, Негатив может наступить просто в силу того, что Силы и Оказии,
противостоящие Слабостям и Угрозам, не успеют набрать должной положительной
динамики, а Опционы, отвечающие за создание новых Сил, не успеют раскрыться. Многое
здесь зависит и от меры неопределенности на Поле. Иной раз нам кажется, что время еще
есть, что мы еще успеваем собрать главные силы, что нам хватит ресурсов для выживания в
трудные времена. Но именно в такие моменты «нам боги любят крылья обрывать», по слову
графа Глостера из бессмертной шекспировской трагедии «Король Лир». Сила волны, сила
землетрясения оказывается вдвое выше расчетной; стихия уничтожает наши бастионы,
захватывает нас в свой водоворот, и мы гибнем.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Война в Ираке, предпринятая США, могла быть проиграна по причине катастрофического разрыва между передовыми атакующими частями и их материально-техническим обеспечением. Генерал Бэрри Маккэффери, участвовавший в событиях, свидетельствует так (цит. по [2.9]): «Спротивляйся иракцы в Багдаде так же, как они делали это в Эль-Насирии, Басре и других местах, не избежать нам политического и военного поражения». Бог был за Америку в этой войне? Возможно. Но важно подчеркнуть, что имела место хроническая нехватка **ресурса времени** на развертывание сил и средств обеспечения, на подтягивание снабженческих подразделений к атакующим. Возникла инерционность в динамике соответствующей Силы, и эта инерционность чуть не переросла в военное поражение (в Негатив для США и в позитив для Ирака).

Итак, Риски/Шансы имеют тенденцию, динамику – и требуют для своего исследования динамических моделей. Лишь в простейших частных случаях мы можем рассматривать Риски/Шансы статически, на основе дополнительных предположений о динамике Угроз, Оказий, Слабостей, Сил и Опционов. Например, мы можем говорить о том, что Угроза уже наступила, она имеет вид разового события, а не процесса, и ухудшения ситуации уже не будет. Тем самым, сценарий Угрозы вырождается до сценария однократного **неблагоприятного воздействия** на компанию. Аналогично, мы можем предположить статистику в наших Силах, в наших ресурсах, просто констатируя их наличие и неизменность. Например, мы точно знаем, что банк X даст нам кредит, и это вопрос дней, а не месяцев. То есть мы считаем этот ресурс уже существующим на момент возникновения Угрозы (хотя, по-честному, готовность банка X дать деньги – это только Опцион, и там еще бабушка надвое сказала, даст банк X по факту денег компании или нет).

2.10. Критика ряда сложившихся представлений о рисках и шансах

Позволим себе, с позиций изложенных основ теории рисков, высказать несколько критических замечаний в адрес действующих представлений о рисках.

- **«Контейнерные» определения рисков**

Любая теория начинается с определений. Иногда вводимые определения настолько неудачные, что запутывают все дело. Приведем один пример – понятие так называемого «регионального риска».

Предположим, корпорация задумала открыть новый филиал в одном из российских регионов. Чтобы принять решение об открытии филиала, компания всерьез рассматривает категорию «регионального риска» как основание для принятия решения. Если риск высокий, то филиал открываться не будет.

Но, если произвести анализ категории «регионального риска», то что находится в этом контейнере, в этой упаковке на самом деле? А находится вот что.

- **Ресурс-риски.** Они могут быть вызваны, например, дефицитом квалифицированной рабочей силы, нехваткой инвестиций для открытия филиала или слишком долгим сроком их возврата, невозможностью приобрести объекты имущественного комплекса по справедливой цене в удачном для бизнеса месте.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- **Процесс-риски.** Сюда относятся невозможность развернуть эффективную инфраструктуру (в том числе IT), препятствия экологического характера для протекания процессов (неадекватные климатические условия, например).
- **Результат-риски.** Сюда относятся недоразвитость рынков сбыта продукции (узость клиентских сегментов), неурегулированные отношения с властями, со средствами массовой информации и населением (например, по вопросам экологически вредных производств), высокая конкуренция на региональном рынке по профильному товару или услуге.
- **Эффект-риски.** Как следствие всего сказанного, надо назвать глобальные риски: риск банкротства филиала или его финальной некупаемости, риск выхода филиала из-под контроля управляющего центра (с одновременным получением локального конкурента в регионе), риск потери активов.

Итак, в одном определении находятся 4 группы рисков, каждой из которых следует управлять своими способами. Итак, если применительно к каждому набору рисков – свои подходы, то какой резон оперировать категориями более высокого уровня, какова методическая польза от этого? Наше ощущение, что пользы никакой нет.

Аналогичным образом, можно проанализировать категорию **рыночного риска**. Ясно, что появление конкурента с лучшим товаром – это совсем не то же самое, что сжатие клиентской базы по причине непрофинансированного государственного бюджета. И уже совсем третье событие – удорожание кредитных ресурсов по причине мирового финансового кризиса. Три типа событий, три типа угроз – и, соответственно, три букета рисков, которые кто-то стремится упаковать в один смысловой контейнер. Есть ли польза от такого агрегирования? Опять же – никакой.

Увлечение классификацией рисков по тематическому признаку как раз и дает появление непродуктивных, во многом бесполезных «контейнерных» понятий. На этих понятиях невозможно обосновать никакой содержательной теории анализа рисков. Поэтому их лучше избегать.

- **Риск как вероятность**

Термин «вероятность» во многом дискредитировал себя. Связано это, прежде всего, с глубоко неправильным повсеместным применением этого понятия, с недопониманием базовых предпосылок для его использования.

Если не сделано никаких специальных оговорок, то под вероятностью следует понимать частоту возникновения статистически однородных событий определенного класса. Итак, классическая вероятность – это частотная характеристика. Обладают ли Угрозы бизнесу, которые мы рассматривали выше, частотной природой? Никак. Более того: они и статистической однородностью, как события, не обладают. Значит, категория «вероятность» к рискам неприменима ни в коем случае. Кто всерьез рассуждает о «вероятности банкротства компании», не отдает себе отчета в том, что знание о такой вероятности добывается по результатам анализа жизни многих десятков одинаковых предприятий, работающих в одинаковых рыночных условиях. Такой эксперимент, разумеется, можно произвести только в уме.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Существует множество неклассических определений вероятности. Как мы показали в [2.17], все они превосходно могут быть замещены категорией «возможность», так как в их основе преимущественно лежат интуитивные представления экспертов. То есть, аналитическая база у неклассических вероятностей и возможностей – одна и та же. При этом возможности обоснованы в теории значительно лучше (неклассические вероятности как математический аппарат развития не получили).

- **Риск как Угроза, Риск как Негатив**

Постоянно в литературе мы находим определение риска как Угрозы или риска как Негатива. Почему, с нашей точки зрения, перемешивание этих понятий диспродуктивно? Начнем с Угроз.

Угроза, в нашем представлении – это событие, развертывающееся по определенному сценарию. Накладываясь на Слабость, Угроза поражает Риск. Само событие Угрозы развертывается не со 100%-ой обязательностью, но с некоторой конечной ожидаемостью. Поэтому правильно говорить о риске реализации Угрозы, не смешивая при этом категории Угрозы и Риска. Если Угроза уже наступила, то ее риск равен 100%.

Аналогичная логика рассмотрения справедлива и для Негатива. Он, как мы уже указывали, представляет собой событие, реализующееся с конечной ожидаемостью. Природа Негатива и Угрозы – одна и та же, просто Негатив – это событие, которое всегда происходит внутри компании, а Угроза – как снаружи компании, так и внутри ее. Значит, правильное словоупотребление – риск наступления Негатива.

- **Шанс как Оказия**

Корпоративные шансы (в отличие от рисков) не стали предметом научного исследования. Пожалуй, в порядке исключения можно назвать теорию оценки опционов Блэка-Шоулза-Мортон. Но бытовое словоупотребление часто перемешивает понятие Шанса и Оказии, с чем мы не согласны. Оказия – это событие, которое уже состоялось (например, открывшаяся вакансия). У соискателя есть возможность (шанс) получить эту работу (поймать Позитив). Но не факт, что это состоится.

3. Пример построения карты рисков/шансов на основе системы сбалансированных показателей Нортон-Каплана

Сквозной бизнес-кейс – корпорация «Элефант» - в этом разделе учебного курса рассматривается нами с большей степенью подробности. В декабре 2006 года корпорация произвела уточнение своей стратегической цели, с разбивкой по годам планирования на три года вперед. Мысленно переместим себя в конец 2006 года – и попробуем спроектировать будущий бизнес корпорации «Элефант» на перспективу 2007 – 2009 г.г., на базе рассмотренных ранее моделей стратегического анализа, с учетом факторов рисков и шансов.

3.1. Стратегическая цель корпорации «Элефант»

Стратегической целью корпорации «Элефант» на период 2007 – 2009 г.г. является достижение такого уровня взаимоотношений со своими ключевыми Стейкхолдерами (Результат), которое позволило бы реализовать следующий план продаж техники (Эффект): **в 2007 г. – 800 ед., в 2008 г. – 1000 ед., в 2009 г. – 1200 ед.**

Проведенные рыночные исследования показали, что общий размер рынка тяжелых и легких коммерческих грузовиков и его динамика делают заявленные планы продаж реалистичными. Увеличение размера и доли рынка корпорации, отвечающее заявленной стратегической цели, идет по трем направлениям:

- Замыкание на себя существенной доли вновь возникающего платежеспособного спроса на технику со стороны клиентов (модель органического роста рынка).
- Отжатие доли рынка у конкурентов, реализующих те же бренды техники, за счет лучшего предложения цена/качество услуги.
- Отжатие доли рынка у конкурентов, реализующих отечественную технику того же класса и целевого назначения (прежде всего – технику завода «КАМАЗ»). Это делается за счет реализации китайских аналогов.

Чтобы обеспечить лучшее предложение цены/качества заявленных услуг, корпорации необходимо (на уровне **взаимоотношений** со Стейкхолдерами):

- Обеспечить клиенту цепочку добавления стоимости (см. п. 2.5.1) максимальной длины, что предполагает оказание клиенту **комплексной услуги** на всем жизненном цикле продаж техники, от консультаций по выбору техники, через продажу и послепродажное обслуживание, вплоть до выкупа у клиента подержанной техники или утилизации техники с истекшим сроком полезного использования.
- Комплексность услуги – это уникальное конкурентное преимущество корпорации, позиционирующее ее отдельно от прочих конкурентов. Чтобы достичь этого преимущества, необходимо, прежде всего, обеспечить **регулярное управление** взаимоотношениями с ключевыми Стейкхолдерами компании, в соответствии с принципом «победитель-победитель» (где обе стороны имеют выигрыш от взаимоотношений).

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- Обеспечить высокое качество услуги в каждом из звеньев цепочки добавления стоимости.
- До 2009 года – сформировать франчайзинговую сеть на Северо-Западе РФ (3-5 франчайзи в крупнейших городах региона).

На уровень **Бизнес-процессов** стратегическая цель корпорации разверстывается следующим образом:

- Осуществлять торговлю автотехникой на уровне не хуже 10% маржинальной рентабельности продаж, с оборачиваемостью активов «авансы выданные + запасы» не хуже 5-6 раз в год. В связи с этим – пересмотреть взаимоотношения с поставщиками техники, снизив размер авансовых платежей с 50% до 30%. Одновременно – увеличить размер аванса со стороны клиента с 30% до 50%.
- Снизить индекс задолженности поставщиков по поставкам предоплаченной техники до нуля.
- Уменьшить число претензий по качеству послепродажного обслуживания техники с 2.5 до 1.5 в месяц на 1000 единиц совокупного реализованного корпорацией парка техники.
- Не допускать нарушений контрактных условий со стороны логистического оператора.
- Обеспечить следующие условия торговли автотехникой: маржинальная рентабельность – до 12%, оборачиваемость склада – до 12 раз в год.

На уровень **Ресурсов** стратегическая цель корпорации разверстывается следующим образом:

- Открыть еще одну торговую площадку и повысить эффективность использования трех уже существующих в г. Санкт-Петербург.
- Неснижаемый остаток техники на всех торговых площадках должен к 2009 году составить 50-70 машин, неснижаемый остаток авансов поставщикам – до 100 млн. руб. Итого совокупные инвестиции в активы вида «авансы выданные + запасы» к 2009 году должны линейно вырасти до 250-300 млн. руб.
- Увеличить численность персонала до 500 человек, одновременно повысить эффективность труда персонала с 4 до 8-10 рублей маржинальной прибыли на рубль суммарного вознаграждения в виде базового оклада, надбавок и премий.
- Обеспечить надлежащую квалификацию всех сотрудников, методами непрерывного обучения и повышения квалификации. Контролировать квалификацию в режиме полугодовой аттестации. Снизить уровень текучести кадров с 3 до 2 человек в год. Соответственно, снизить срок найма на освободившуюся позицию до 1 месяца, средний срок адаптации нанятого сотрудника – до 1 месяца.
- Увеличивать размер кредитования в банках пропорционально росту уровней продаж, до 4 млрд. руб. в 2009 г. Одновременно – довести собственный капитал компании до 500 млн. руб. за счет капитализации накопленной прибыли. Расширить перечень банков-кредиторов до десяти.
- Заключить соглашение о стратегическом партнерстве еще с одной сервисной станцией.
- Заключить соглашение о стратегическом партнерстве еще с одной сторонней лизинговой компанией – из числа тех, откуда чаще всего приходят Клиенты (дабы улучшить коммуникацию и интенсифицировать заключение лизинговых договоров).
- Внедрить в компании CRM-систему с совокупной стоимостью владения 3 млн. руб.

3.2. Ключевые Стейкхолдеры корпорации «Элефант»

Чтобы грамотно сформировать систему сбалансированных показателей (ССП) для компании, необходимо, прежде всего, идентифицировать всех ключевых Стейкхолдеров компании. Это вызвано тем, что стратегические цели компании так или иначе получают проекцию на Стейкхолдеров, будут декомпозированы. Чтобы обеспечить надлежащий уровень взаимоотношений с данным Стейкхолдером, необходимо поддерживать «в тонусе» соответствующие бизнес-процессы и готовить под них ресурсы. Возможно, иногда имеет смысл даже декомпозировать ССП по видам Стейкхолдеров. Но об этом позже.

Компания должна научиться видеть себя глазами ключевых Стейкхолдеров, дабы осознать, какую пользу она может им принести – и отзеркалить представление об этой пользе на уровень КРІ, которыми затем и управлять. Это и означает – сфокусироваться на Стейкхолдере, понимать его глубоко, как бы изнутри. Тогда и Риски/Шансы, фиксируемые нами, будут носить предметный характер – и отражать деятельность компании под этим углом зрения с необходимой полнотой.

Итак, рассмотрим типы Стейкхолдеров. Здесь и далее, будем писать Стейкхолдеров с заглавных букв, как введенные понятия.

3.2.1. Клиенты

Клиенты корпорации – это, по преимуществу, строительные компании - юридические лица.

В силу развития конкурентной среды предложение по цене от различных продавцов техники является идентичным (трудноразличимым). Все различия в предложениях упираются в комплексность и качество оказываемых услуг. Приобретая технику, Клиент рассчитывает на следующий пакет услуг:

- Развитый консалтинг минимизирует потери времени Клиента на приобретение именно той техники, которая ему нужна. Поэтому мультибрендовое квалифицированное предложение в одной точке продаж – это существенный плюс.
- «Ходовая» техника будет отгружена Клиенту с площадки. Если техника «неходовая» и приобретается под заказ, то срок ожидания Клиента не будет превышать 2 месяцев с момента заказа.
- В ходе приобретения техники продавец будет содействовать Клиенту в получении автокредита (для физических лиц и ИП) или лизинга (для юридических лиц).
- Продавец техники предоставит гарантию ремонта на поставляемую технику на срок до 2 лет или до 60 тыс. км. пробега.
- Если произойдет поломка техники, то средний период ожидания между датой поломки и датой начала ремонта составит не более 2 недель, время типового ремонта (не связанного с агрегатным ремонтом), не превысит 1 недели.
- Все необходимые запчасти, требуемые для ремонта, окажутся в наличии к дате начала ремонта (окажутся на складе или будут закуплены «на стороне»). Не возникнет никаких эксцессов при приеме техники из ремонта. Все обязательства, взятые сервисным центром перед Клиентом, будут выполнены точно и в срок.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- Продавец предоставит Клиенту возможность сдать его подержанную технику в обмен на новую с доплатой (схема «трейд-ин») или примет ее в качестве авансового платежа по лизинговому договору на новую технику.

Здесь мы пока оставляем в стороне клиентские запросы второго порядка малости (оборудование машин системой GPS-навигации, содействие со стороны продавца при дорожно-транспортных происшествиях и прочие).

3.2.2. Заводы-поставщики техники

Заводы-поставщики техники видят в корпорации «Элефант» временного делового партнера, который позволит «прогреть» рынок их техники на Северо-Западе РФ перед масштабным самостоятельным входением китайских производителей на российский рынок, с формированием собственной заводской дилерской сети и авторизованного технического сервиса. Такой настрой китайских товарищей несет реальную Угрозу бизнесу корпорации в среднесрочной перспективе ближайших пяти лет. К счастью для корпорации, китайские производители грузовой техники плохо «раскручены» на российском рынке, их много, и о них мало кто знает; возможности брендинга техники заводами, тем самым, существенно ограничены. Соответственно, у корпорации возникает резерв времени на стабилизацию своего бизнеса в стратегическом отношении.

Поэтому переговоры, которые предстоят корпорации «Элефант» с китайскими заводами-поставщиками, обещают быть трудными. Основные темы повестки дня таких переговоров:

- Дать понять Поставщикам, что их работа в России через надежного локального партнера – гораздо более выгодная для них практика, нежели самостоятельное входение в рынок. Для этого компания формирует франчайзинговую сеть широкого покрытия, чтобы обеспечить китайским производителям техники максимально возможную глубину присутствия на российском рынке. Сначала эта сеть будет развернута на Северо-Западе, а потом и по всей стране.
- Несмотря на то, что предложение «Элефанта» является мультибрендовым, отдельные Поставщики не сталкиваются в этом портфеле лбами, за счет продуманного консалтинга клиента. В ходе этого консалтинга уточняются объективные потребности Клиента, и подбирается техника, наилучшим образом отвечающая этим потребностям. Так, за счет фокусированного предложения, частично преодолевается внутренняя конкуренция брендов. Наоборот, именно мультибрендовое предложение привлекает Клиента своей оптимальностью по времени покупки. Соответственно, оборот клиентов через мультибрендовый торговый дом – существенно выше, через монобрендовую сеть, и на это тоже следует обратить внимание китайских партнеров – в качестве аргумента против создания ими собственной дилерской сети.
- Взаимоотношения корпорации с заводом должны быть глубоко масштабированными. Так, они должны предполагать возможность роста поставок техники с завода из расчета 25-30% в год. Это выгодно заводу, но может быть объективно неисполнимо для него по производственным соображениям. И тут надо смотреть, есть ли у завода резервы для увеличения выпуска.
- В конечном счете, все упирается в схему раздела маржинальной прибыли между компанией и заводом. Корпорация «Элефант» готова пойти на уступки в этой части, снизив уровень маржинальной прибыли на своем конце в среднем до 10%, но только

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

на условиях резкого роста оборачиваемости своих операций. Для этого аванс, выдаваемый Поставщику, не должен превышать 30% полной стоимости техники. Объясняется это сравнительно высоким периодом поставки техники (2 месяца), который не может быть снижен по географическим соображениям (в том числе, по условиям пропускной способности российских железных дорог). Средний период оборота площадки техники составляет 1.5 месяца. Таким образом, совокупная оборачиваемость активов класса «авансы поставщикам +запасы» составит 5 оборотов в год, что является приемлемым для компании XYZ уровнем.

- Отдельный вопрос – дисциплина поставок. Следует настоять на том, что все предоплаченные машины должны быть поставлены точно в контрактный срок. В контрактах надо предусмотреть штрафы за просрочку поставки.
- Также следует коснуться гарантийного ремонта. Возмещение компании XYZ затрат по страховым случаям, которые выставляются со стороны сервисного центра, должно пройти с китайской стороны в срок, не превышающий 1 месяца с момента выставления заводу требования в гарантийном платеже.

Успех переговоров с Поставщиками во многом обусловлен тем, насколько уверенно чувствует себя «Элефант» на переговорах, насколько убедительна и сильна позиция корпорации. Такая Сила, в частности, проистекает из глубокой диверсифицированности портфеля Поставщиков. Потеря одного Поставщика из портфеля, по гипотезе корпорации, не вызовет срыва ее стратегических планов – при условии, что оставшиеся 4 поставщика в состоянии будут увеличить объем отгрузки техники в адекватном объеме. Эту гипотезу следует проверить, и мы этим займемся в разделе 4.

3.2.3. Банки

Банки – это поставщики стратегических ресурсов для корпорации. Кризис 2008 года еще не наступил, преобладают радужные ожидания. Есть еще избыточная ликвидность, и нет чрезмерной разборчивости. Условия конкурентные, поэтому все предложения от Банков по ставке и срокам кредитования являются однотипными. Банки, возможно, и хотели бы снизить ставку или увеличить срок кредитования (чтобы сделать свое предложение более конкурентоспособным), но они не в состоянии – нет длинных дешевых пассивов. Их не было в 2006 году, их нет и сейчас (2010 год).

Банк ищет в своем заемщике прозрачности и обязательности в расчетах. Затраты на обеспечение прозрачности иногда могут быть весьма значительными. Со своей стороны, корпорация подбирает себе в партнеры Банк со следующими характеристиками:

- Лимит кредитования – не хуже 50-70 млн. руб. на одного заемщика.
- Срок рассмотрения заявки на кредит – не более 2 недель с момента подачи документов.
- Минимальные требования к составу документов, прилагаемых к заявке на кредит.
- Минимальные требования к контролю со стороны Банка в кредитный период.
- Минимальный дисконт к цене имущества или бизнеса в залоге.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Диверсификация источников кредитования приводит к удорожанию стоимости обслуживания кредитных обязательств. В то же время, эта диверсификация – плата за риск потери кредитора или его отказа в потенциальной реструктуризации обязательств.

3.2.4. Лизинговые компании

Клиент, по обыкновению, не имеет возможности или не хочет приобрести технику в один платеж, ему не обойтись без рассрочки. Для этого он прибегает к лизингу техники. Многократно доказано, что лизинговая схема для Клиента - юридического лица является более предпочтительной, нежели покупка техника на кредитные ресурсы. Это, прежде всего, связано с механизмом ускоренной амортизации и отнесением лизинговых платежей на себестоимость. В конкретном случае, все зависит от того, какую процентную надбавку к базовой ставке банковского кредита делает та или иная лизинговая компания, и насколько удобно с этой компанией работать в принципе.

Сотрудничество со сторонней лизинговой компанией имеет свои плюсы и минусы. Плюс в том, что исходная комплексная услуга обогащается. Минус – Клиент перестает быть Клиентом корпорации, получая возможность сменить поставщика техники. Поэтому для корпорации предпочтительнее замыкать Клиента на собственную лизинговую компанию.

3.2.5. Сервисный центр

Послепродажное техническое обслуживание – это ключевое звено в цепочке добавленной стоимости для клиента. Если это звено (в частности, в филиалах корпорации) отдано на аутсорсинг в сторонний сервисный центр, эта ситуация имеет свои плюсы и минусы, а именно:

- Плюсы:
 - Корпорации нет нужды инвестировать в собственную сервисную инфраструктуру (здание, оборудование) и управлять ею.
 - Отпадают непрофильные заботы, связанные с подбором и расстановкой персонала сервисной станции, снабжением этой станции запчастями и расходными материалами.
- Минусы:
 - Корпорация управляет качеством оказываемых клиенту услуг не прямо, но только косвенно.
 - Корпорация не зарабатывает на техническом сервисе.
 - Корпорация создает предпосылки для появления регионального конкурента (если бизнес сервисной станции будет дополнен бизнесом продаж техники и бизнесом финансовых услуг).

Тем самым, модель аутсорсинга по сервису – это тактический выигрыш и стратегический проигрыш для корпорации. Решения этой проблемы могут либо паллиативными, либо кардинальными. К паллиативным решениям относится развитие взаимоотношений с несколькими сервисными станциями одновременно и их авторизация под требования заводов-изготовителей. К кардинальным решениям относится создание собственной сети технических центров.

Управление качеством сервисных услуг «дистанционно» предполагает выполнение следующих условий:

- Сервисный центр принимает требования заводов-изготовителей техники в полном объеме (авторизуется). Персонал станции проходит обучение за счет сервисного центра.
- Временные и стоимостные параметры сервисного обслуживания, оказываемого сервисным центром, прописываются в деталях. В том числе, детально прописываются процедуры снабжения сервиса запасными частями.
- Если возникают претензии клиента по качеству сервиса, они направляются непосредственно в корпорацию, и там же производится их анализ. В случае установления ответственности сервисного центра за претензию, последний платит штраф, как клиенту, так и корпорации.

3.2.6. Логистический оператор

Логистический оператор получает от компании корпорации переменное вознаграждение по двум тарифам: за единицу транспортируемой техники и за тонну транспортируемых запчастей. В данном случае, передача логистики на аутсорсинг как B2B-активность, является не критичной с перспективы Клиента и является критичной с перспективы Поставщика. Поэтому срывы договорных обязательств со стороны оператора являются недопустимыми. Его замена, в случае неоднократного нарушения контрактных условий, не вызовет существенных издержек (как это имело бы место в случае замены Сервисного центра). И, в данном случае, модель аутсорсинга в отношении Логистического оператора является оправданной стратегией.

Мы не включили Логистического оператора в систему сбалансированных показателей исключительно в целях упрощения примера. При реальном анализе, разумеется, соответствующие уровни качества взаимоотношений и соответствующие риски должны изучаться специально.

3.2.7. Франчайзи

В различных региональных субъектах РФ то и дело возникают организации, которые готовы работать под брендом корпорации на условиях франшизы (**Франчайзи**). Они готовы заключить договора о стратегическом партнерстве с локальными партнерами в своих регионах (сервисный центр, лизинговая компания, банк, СМИ и другие), фактически клонируя структуру взаимоотношений с партнерами и схему ведения бизнеса, которую корпорация «Элефант» настроила в Санкт-Петербурге.

К развитию сети франчайзи корпорацию подталкивают также и китайские заводы-изготовители, вынашивающие планы самостоятельной экспансии на российском рынке. Если корпорация представит себя китайцам как мощного локального партнера в России, с развитой сетью франчайзи и филиалов, то планы по самостоятельной экспансии на рынок заводами-изготовителями могут быть пересмотрены.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Со своей стороны, Франчайзи ищет в лице корпорации:

- Дистрибутора техники с широкой продуктовой линейкой.
- Узнаваемый в регионе Северо-Запада бренд.
- Владельца «ноу-хау» в части организации работы мультибрендового торгового дома.

Риски, возникающие здесь, очевидны. Получив первоначальный опыт организации работ, настроив соответствующие взаимоотношения, Франчайзи подспудно может выстроить альтернативные взаимоотношения с заводами-поставщиками или их дилерами. После этого Франчайзи прекращает взаимоотношения с корпорацией и действует в регионе под собственной новой торговой маркой, которую начинает раскручивать самостоятельно.

Эти риски можно минимизировать, одновременно действуя по следующим направлениям:

- Участие в капитале Франчайзи (до 49%) со стороны корпорации.
- Постановка Франчайзи «на якорь» имущественного комплекса, который целиком принадлежит корпорации (или арендуется ею на долгосрочной основе). В этом случае, при смене партнера, бывший Франчайзи теряет «раскрученное» место продаж.
- Создание собственного регионального сервисного центра в регионе и его авторизация под требования заводов-изготовителей. Это создает дополнительный «якорь» для Франчайзи.
- По мере роста доверия, можно совершить перекрестный обмен долями Франчайзи и сервисного центра в определенной пропорции, дабы отбить у Франчайзи всякую охоту в перспективе действовать на региональном рынке самостоятельно.

3.2.8. Конкуренты по бренду

На рынке Санкт-Петербурга в 2006 году действует до 20 компаний, реализующих большегрузы китайского производства (в одном портфеле с корейскими, индийскими и иными брендами). Их суммарная доля на рынке китайской техники составляет порядка 60% (остальная доля рынка принадлежит корпорации). Ни один из конкурентов не занимает более 10% рынка. Также на рынке присутствует несколько филиалов московских операторов.

В задачу корпорации входит непрерывный мониторинг конкурентов с тем, чтобы не допустить неожиданного выхода на рынок равного игрока (возникшего, например, по результатам слияний и поглощений). В качестве упреждающей стратегической меры для корпорации может стать оперативное предложение о поглощении ключевых конкурентов, с образованием новых площадок для продажи техники.

В силу высокой конкуренции на рынке, ценовое предложение по китайским большегрузам является однотипным. Поэтому вся конкурентная борьба ведется по двум линиям: 1) рост качества и комплексности услуг по всей цепи добавления стоимости; 2) снижение затрат, рост чистой прибыли на единицу маржи.

3.2.9. Конкуренты по классу техники

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Если расширить исследуемый сегмент рынка до рынка всех тяжелых коммерческих грузовиков эконом-класса в Санкт-Петербурге, то на нем лидирующие позиции занимает дилерская сеть «КАМАЗ» (65-70% рынка). Это – единственный отечественный производитель техники такого класса, марка, которая хорошо известна в России – с развитой сетью продаж и магазинами, в которых есть все необходимые запчасти. Чтобы довести рынок китайских грузовиков до такого же уровня сервиса, как в сети «КАМАЗ», требуются многие годы. Соответственно, существует доля продукции «КАМАЗ», которая не может быть снижена никакими усилиями китайских производителей. Мы полагаем эту долю в 50%. Соответственно, будет вестись борьба за замещение 15-20% рынка. Это замещение будет вестись путем позиционирования китайской техники как техники надежной и современной, комфортной в использовании и экономной в обслуживании, под лозунгом «китайское – значит, качественное» (хотя в перестроечные времена этот лозунг не вызвал бы ничего кроме ухмылки; вспомним пресловутые китайские пуховики). Рыночная позиция корпорации – это позиция второго игрока на этом рынке (после «КАМАЗ»), поэтому в качестве стратегии работы с конкурентами выбирается стратегия «гонки за лидером», с достижением того же спектра конкурентных преимуществ, который есть в распоряжении у лидера.

Мы заранее исключили из рассмотрения грузовики премиум-класса, куда относится техника европейских производителей брендов Volvo, Scania, Mann и другие. Это принципиально другой сегмент техники, по качеству и по цене, и с этой техникой китайские большегрузы не конкурируют.

3.2.10. Персонал компании

Заявленные корпорацией цели не будут достигнуты, если Персонал компании не проявит себя эффективно и профессионально. Встречно, сотрудники компании XYZ должны увидеть ее как привлекательное место работы, как с точки зрения мотивации и карьерного роста, так и с точки зрения должного микроклимата.

От своего Персонала корпорация ждет:

- Эффективности труда на уровне не хуже, чем 8-10 рублей маржинальной прибыли на рубль вознаграждения.
- Минимальной текучести, не хуже чем 5% среднесписочной численности за год. Недопустимость ухода ключевых игроков.
- Средний аттестационный балл по персоналу – не хуже чем «4» по пятибалльной шкале. Аттестации проходят не реже 1 раза в полугодие. В оценку входят такие качества персонала, как клиентоориентированность, общий профессионализм, трудовая дисциплина.

Напротив, Персонал ждет от компании реализации следующих условий труда:

- Адекватная мотивация, на уровне вознаграждения не хуже чем в среднем 30 тыс. руб. на человека в месяц в 2007 году, с индексацией не хуже 15% в год.
- Социальный пакет (бесплатные обеды в офисе, компенсации на медицинскую помощь).
- Вменяемое руководство площадками, благоприятный микроклимат в коллективе.

3.2.11. Владельцы компании

Учредители компании – Президент, Финансист и Решатель – ожидают адекватной отдачи на инвестированный ими в компанию капитал, при допустимом уровне интегрального риска бизнеса. Акционеры не готовы формулировать свои требования к компании в терминах роста стоимости бизнеса, ограничиваясь фактором отдачи чистой прибыли на собственный капитал (ROE) не хуже, чем 80-100% годовых.

Итак, мы кратко описали запросы всех ключевых Стейкхолдеров корпорации. Также мы эскизно промоделировали ожидания Стейкхолдеров от компании, частично выраженные соответствующими KPI. Теперь дело за тем, чтобы отобразить систему сбалансированных показателей компании, в разрезах ее ключевых Стейкхолдеров, и сгенерировать деревья KPI (счетные карты).

3.3. ССП корпорации «Элефант»

3.3.1. Модель финансовых ожиданий корпорации «Элефант»

Перед тем, как строить разрезы ССП в проекциях ключевых Стейкхолдеров, построим упрощенную финансовую модель корпорации, которая является общей для всех проекций и не подлежит дроблению. Она сведена в таблицу 3.1.

Таблица 3.1. Упрощенная финансовая модель корпорации «Элефант»

№ пп	Показатели	Прогнозные данные по годам:		
		2007	2008	2009
1	Выручка с НДС, млн. руб.	4720	5900	7080
2	Выручка без НДС, млн. руб.	4000	5000	6000
3	<i>Справочно: Средняя выручка без НДС на одного Клиента, млн. руб.</i>	<i>6.7</i>	<i>7.1</i>	<i>7.5</i>
4	<i>Справочно: Средняя выручка без НДС на одного Поставщика, млн. руб.</i>	<i>320</i>	<i>400</i>	<i>480</i>
5	Маржинальная прибыль, млн. руб.	400	500	600
6	<i>Справочно: Маржинальная рентабельность операций, %</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
7	Постоянные операционные затраты, млн. руб.	100	150	200
8	Эффективность труда (рублей МП на 1 руб. ФОТ)	6	8	10

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

9	Прибыль до налогообложения, инвестиционных и финансовых выплат (ЕВИТДА), млн. руб.	300	350	400
10	Налоговые, кредитные и инвестиционные выплаты (без учета лизинговой компании), млн. руб.	100	150	200
11	Чистая прибыль, млн. руб.	200	200	200
12	Операционная рентабельность по уровню чистой прибыли, %	5	4	3.3
13	<i>Справочно: Совокупный заемный капитал на конец года, млн. руб.</i>	<i>2000</i>	<i>3000</i>	<i>4000</i>
14	<i>Справочно: Совокупный собственный капитал на конец года, млн. руб.</i>	<i>200</i>	<i>300</i>	<i>400</i>
15	<i>Справочно: оборачиваемость активов, раз в год</i>	<i>2.1</i>	<i>1.8</i>	<i>1.6</i>
16	Отдача на собственный капитал по чистой прибыли (ROE), % годовых	100	67	50
17	Отдача на активы (ROA), % годовых	9.1	6.1	4.5

Стартовые гипотезы, положенные в основу прогнозной модели:

- Модель составлена без учета проявления возможных Негативов, для «штатных» условий функционирования компании, которые считаются достижимыми в принципе.
- Основной вклад в выручку дают 2 бизнеса – продажа автотехники и лизинг (50:50). Выручка считается брутто (т.е. с задваиванием результата по внутренним расчетам холдинга).
- Средняя цена единицы техники – 1.5 млн. руб. без НДС. Все расчеты в модели ведутся в постоянных ценах 2007 г., без учета инфляции.
- Предполагаем, что число Поставщиков техники на все три плановых года остается неизменным – 5, и на каждого из них приходится примерно равная доля поставок. В стационарном режиме все Поставщики «присылают» компании одинаковую маржинальную рентабельность операций (10%) и одинаковую оборачиваемость склада (8-12 раз в год). В условиях угроз эти пропорции, разумеется, могут меняться.

Из всех показателей, перечисленных в таблице 2.1:

- Четыре показателя – средняя выручка без НДС на одного Клиента, средняя выручка без НДС на одного Поставщика, маржинальная рентабельность, оборачиваемость активов - являются КРІ по перспективе Взаимоотношений со Стейкхолдерами в ССП.
- Два показателя – собственный и заемный капитал - являются КРІ по перспективе Стратегических ресурсов в ССП.

Поэтому указанные показатели даны в таблице 3.1 справочно и выделены курсивом. Все прочие финансовые показатели являются КРІ по перспективе Финансовых ожиданий в ССП.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Причем сама модель таблицы 3.1 и стартовые допущения к модели диктуют характер связи между КРІ всех четырех обозначенных перспектив в ССП. Чуть позже мы продемонстрируем эту связь на графе.

Повторим еще раз одну важную мысль. Классическая модель ССП Нортон-Каплана не обладает правильным пониманием роли финансов в стратегии компании, не имеет представления о кругообороте финансовых ресурсов. Поэтому она загоняет все финансовые измерители на одну перспективу – в Финансовые ожидания. На самом деле, финансовые измерители «размазаны» по всем перспективам ССП. Таким же образом «размазываются» по всем перспективам ССП и прочие ресурсные измерители (персонал, имущественный комплекс, схема управления и прочие). Но мы далее не раскрываем эту мысль – не хотим усложнять изложение.

Еще одно. Мы сознательно упростили модель, сделали связи показателей в ней линейными, минимизировали число наблюдаемых факторов. В жизни, конечно, все серьезно иначе. Но пояснительную и образовательную роль, как нам кажется, эта модель выполняет. И дальше мы будем с ней работать.

3.3.2. Граф-схемы стратегических целей компании

Разрез Клиента. На рис. 3.1 представлено дерево стратегических целей компании в разрезе одного Стейкхолдера – Клиенты.

Комментарии к рис. 3.1:

- Дерево стратегических целей принципиально является вложенным, и оно начинает раскрываться со стороны Клиента.
- Узлы 3.8, 3.9 и 4.2 модели ССП подлежат самостоятельному раскрытию, потому что относятся к перспективе отношений со Стейкхолдерами. На этом уровне представления достаточно качественного понимания, что взаимоотношения с Поставщиками, Сервисным центром и Банками будут носить удовлетворительный характер.
- Персонал оказывает влияние на качество всех без исключения бизнес-процессов, что естественно.
- Качество процессов должно быть обеспечено по всей цепочке добавления стоимости, а сама цепочка должна быть максимальной длины, представляя собой комплексную услугу.

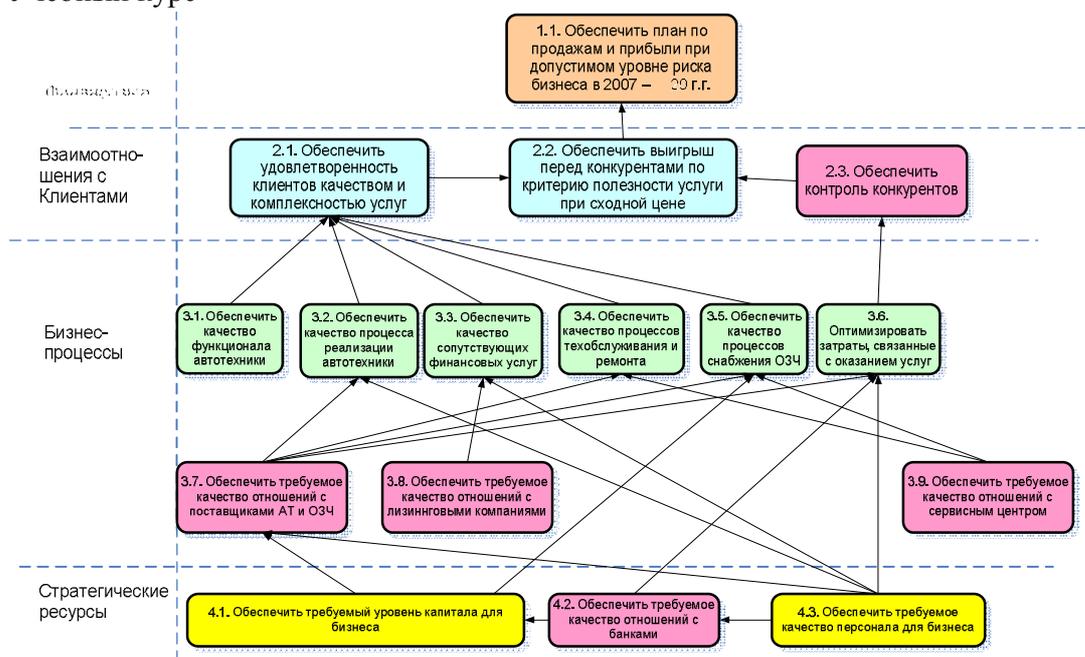


Рис. 3.1. ССП в разрезе «Клиенты»

Разрез Поставщика. На рис. 3.2 представлено дерево стратегических целей компании в разрезе одного Стейкхолдера – Поставщики.

Комментарии к рис. 3.2:

- Цель 1.1 является общей для всех разрезом стратегической карты.
- Узлы 3.4, 3.5 и 4.2 модели ССП подлежат самостоятельному раскрытию, потому что относятся к перспективе отношений со Стейкхолдерами. В данном примере мы этого не делаем – и считаем, что взаимоотношения Логистическим оператором, Франчайзи и Банками являются удовлетворительными.
- Для Поставщика различие между качеством услуг и полезностью комплексной услуги в том, что корпорация «Элефант» не только оптимально взаимодействует с Поставщиком в текущем режиме, но и выстраивает перспективу расширения взаимодействия (с выходом на региональные продажи).

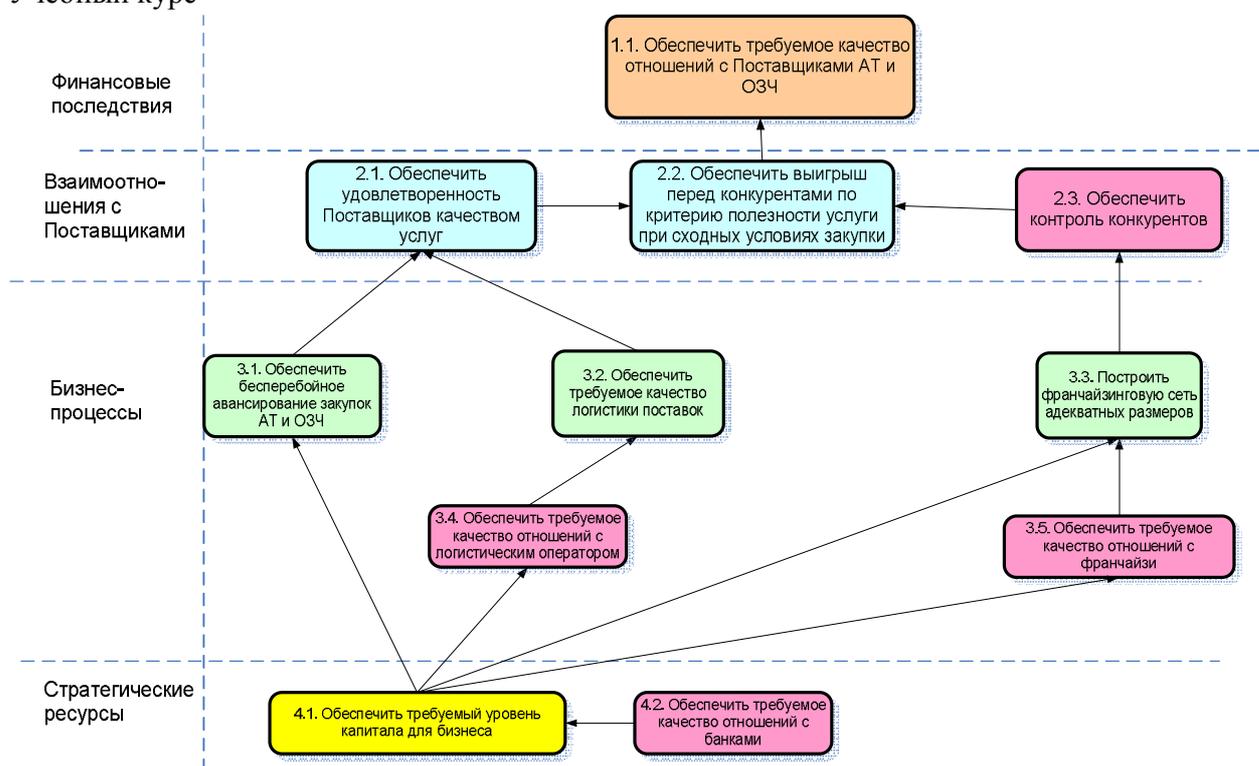


Рис. 3.2. ССП в разрезе «Поставщики»

3.3.3. Счетные карты корпорации «Элефант»

Перечислим все KPI, которые вытекают из представлений рис. 3.1 и 3.2, а затем свяжем их в сеть. Для стратегических карт рис. 3.1 и 3.2 KPI сведены в таблицу 3.2 и 3.3 соответственно.

Таблица 3.2. KPI для разреза «Клиенты»

N пп	Шифр	Наименование показателя	Единицы измерения
1	1.1_А	Число проданных единиц техники	Штук
2	1.1_Б	Выручка с НДС	Млн. руб.
3	1.1_В	Выручка без НДС	Млн. руб.
4	1.1_Г	Маржинальная прибыль (МП)	Млн. руб.
5	1.1_Д	ЕВИТДА	Млн. руб.
6	1.1_Е	Чистая прибыль (ЧП)	Млн. руб.
7	1.1_Ж	Отдача на собственный капитал (ROE)	% годовых
8	1.1_З	Отдача на заемный капитал	% годовых
9	1.1_И	Соотношение заемного капитала и выручки с НДС	безразмерный
10	1.1_К	Отдача на инвестированный капитал	% годовых

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

		(ROI)	
11	1.1_Л	Ликвидность бизнеса (L)	качественный, 5 град
12	1.1_М	Отдача на активы (ROA)	% годовых
13	1.1_Н	Эффективность труда	безразмерный
14	2.1_А	Интегральный индекс полезности услуги	безразмерный
15	2.1_Б	Оборачиваемость оборотных активов по портфелю Поставщиков техники	Раз в год
16	2.1_В	Маржинальная рентабельность продаж по портфелю Поставщику техники	%
17	2.2_А	Вектор присутствия Клиента в портфеле Клиентов компании	Вектор из нулей и единиц
18	2.3_А	Уровень контроля Конкурентов	качественный, 5 град
19	3.1_А	Качество функционала автотехники	качественный, 5 град
20	3.2_А	Качество процесса продаж	качественный, 5 град
21	3.3_А	Качество сопутствующих финансовых услуг	качественный, 5 град
22	3.4_А	Качество техобслуживания и ремонта в стороннем сервисном центре	качественный, 5 град
23	3.5_А	Качество снабжения сервисного центра оригинальными запасными частями (ОЗЧ)	качественный, 5 град
24	3.6_А	Уровень затратности услуги	качественный, 5 град
25	3.7_А	Качество взаимоотношений по портфелю Поставщиков	качественный, 5 град
26	3.7_Б	Вектор присутствия Поставщиков в портфеле компании	Вектор из единиц и нулей
27	3.8_А	Качество взаимоотношений по портфелю лизинговых компаний	качественный, 5 град
28	3.9_А	Качество взаимоотношений со сторонним сервисным центром	качественный, 5 град
29	4.1_А	Краткосрочный заемный капитал (КЗК)	Млн. руб.
30	4.1_Б	Долгосрочный заемный капитал (ДЗК)	Млн. руб.
31	4.1_В	Заемный капитал (ЗК)	Млн. руб.
32	4.1_Г	Собственный оборотный капитал (СОК)	Млн. руб.
33	4.1_Д	Собственный внеоборотный капитал (СВОК)	Млн. руб.
34	4.1_Е	Собственный капитал (СК)	Млн. руб.
35	4.1_Ж	Инвестированный капитал (ИК)	Млн. руб.
36	4.1_З	Ликвидный заемный капитал (ЛЗК)	Млн. руб.
37	4.1_И	Неликвидный заемный капитал (НЛЗК)	Млн. руб.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

38	4.1_К	Фонд оплаты труда (ФОТ)	Млн. руб.
39	4.1_Л	Внеоборотные активы (ВНА)	Млн. руб.
40	4.1_М	Оборотные активы (ОА)	Млн. руб.
41	4.1_Н	Активы (А)	Млн. руб.
42	4.1_О	Запасы	Млн. руб.
43	4.1_П	Авансы выданные	Млн. руб.
44	4.1_Р	Дебиторская задолженность	Млн. руб.
45	4.1_С	ВНА/А	%
46	4.1_Т	ОА/А	%
47	4.1_У	Запасы/ОА	%
48	4.1_Ф	Авансы Выданные/ОА	%
49	4.1_Х	Дебиторская Задолженность /ОА	%
50	4.1_Ц	ЛЗК/ЗК	безразмерный
51	4.1_Ч	СОК/КЗК	безразмерный
52	4.1_Ш	Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)	% годовых
53	4.2_А	Качество взаимоотношений по портфелю Банков	качественный, 5 град
54	4.2_Б	Вектор присутствия Банков в портфеле компании	Вектор из нулей и единиц
55	4.3_А	Качество персонала	качественный, 5 град

Таблица 3.3. КРІ для разреза «j-й Поставщик»

№ пп	Шифр	Наименование показателя	Единицы измерения
1	2.1_А_j	Уровень удовлетворенности j-го Поставщика качеством услуг	качественный, 5 град
2	2.2_А_j	Качество взаимоотношений с j-м Поставщиком	качественный, 5 град
3	2.2_Б_j	Вектор присутствия Поставщика в портфеле Поставщиков компании	Вектор из нулей и единиц
4	2.2_В_j	Оборачиваемость активов по j-му Поставщику	раз в год
5	2.2_Г_j	Маржинальная рентабельность продаж товаров по j-му Поставщику	%
6	2.3_А	Уровень контроля Конкурентов	качественный, 5 град
7	3.1_А_j	Качество авансирования j-го Поставщика	качественный, 5 град
8	3.2_А_j	Качество логистических услуг для j-го Поставщика	качественный, 5 град
9	3.3_А	Число Франчайзи в сети	Штук
10	3.4_А	Качество отношений с Логистическим оператором	качественный, 5 град
11	3.5_А	Качество отношений по портфелю Франчайзи	качественный, 5 град

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

12	3.5_Б	Вектор присутствия Франчайзи в портфеле компании	Вектор из нулей и единиц
13	4.1	= 4.1 (табл. 2.2)	Млн. руб., %, безразмерный
14	4.2	= 4.2 (табл. 2.2)	качественный, 5 град

Все качественные КРІ в таблицах 3.2 и 3.3 имеют пять градаций качества: Очень Низкий (ОН), Низкий (Н), Средний (Ср), Высокий (В) и Очень Высокий (ОВ). Такая пятиуровневая лингвистическая классификация, как показывает опыт, является вполне достаточной для моделирования.

Графы счетных карт, отвечающие КРІ таблиц 3.2 и 3.3, представлены на рисунках 3.3 и 3.4 соответственно. Как мы уже говорили, риск-шанс-карты будут иметь такую же топологию графов, как и графы на указанных рисунках.

Графы рис. 3.3 и 3.4 отображают причинно-следственную связь между показателями, которая воспроизводит жизненные реалии бизнеса корпорации «Элефант». Поэтому в приведенных графах нет петель (т.е. логика нигде не нарушается, одно вытекает из другого).

3.4. Моделирование связей между КРІ

Далее мы суживаем рассмотрение нашего примера, ограничившись – без потери общности – анализом ССП в разрезе «Клиенты».

Моделирование связей между КРІ нужно производить уже на этом этапе идентификации рисков, так как, не проведя моделирование, мы не сможем выполнить нормирование КРІ. Каждый узел графа счетной карты – это самостоятельная модель, которая должна быть синтезирована отдельно.

Обойдем граф рис. 3.3 снизу вверх, от Ресурсов и Бизнес-Процессов к результатам и Эффектам (в терминах модели SCORE), с увеличением порядкового номера соответствующего узла в каждой перспективе ССП. Если в узел не входит ни одной стрелки, он автоматически рассматривается как исходное данное для смежных моделей (вырожденный случай модели).

Результат идентификации моделей по графу рис. 3.3 представлен в табл. 3.4. Всего идентифицировано 55 моделей, по числу узлов графа.

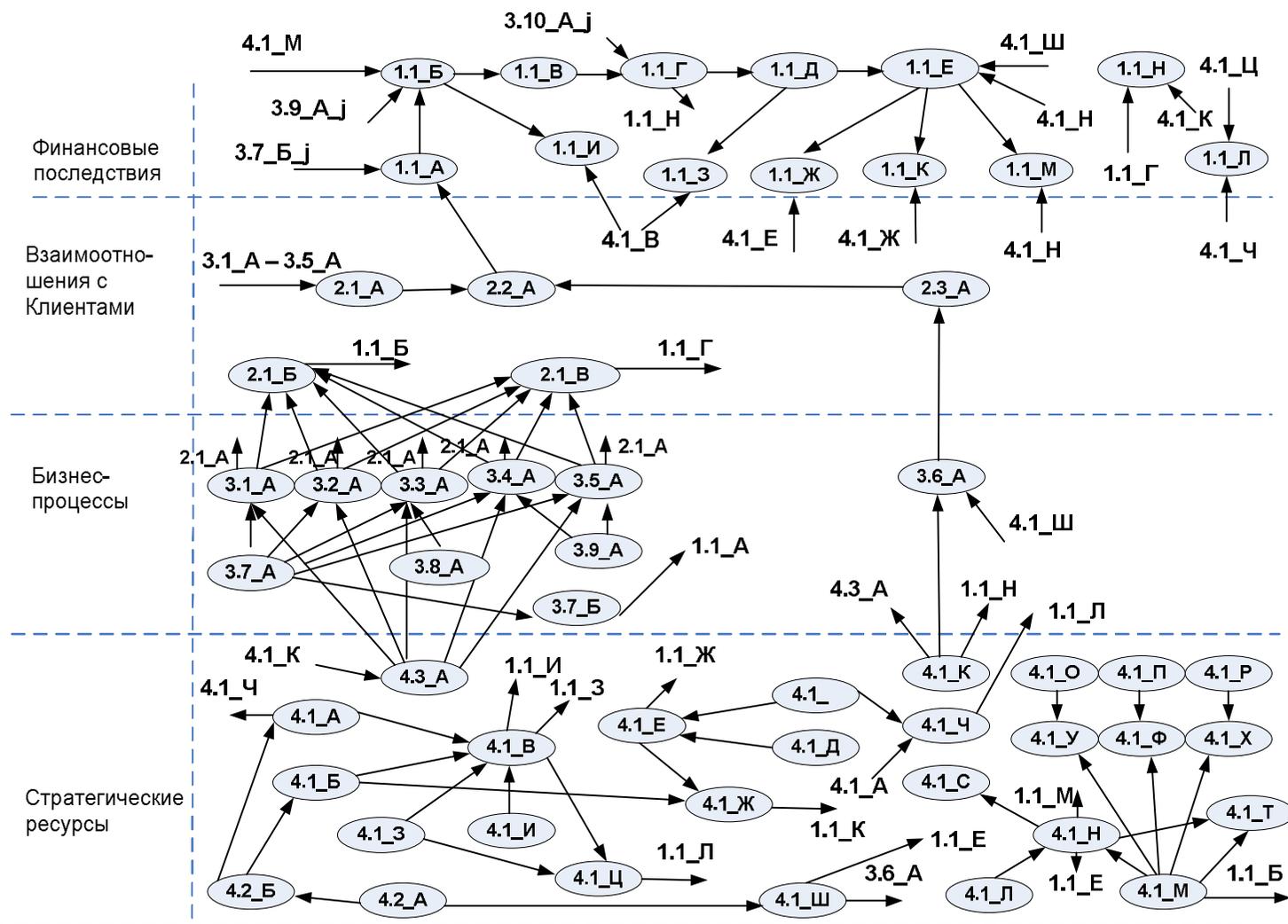


Рис. 3.3. Граф счетной карты ССП, разрез «Клиенты»

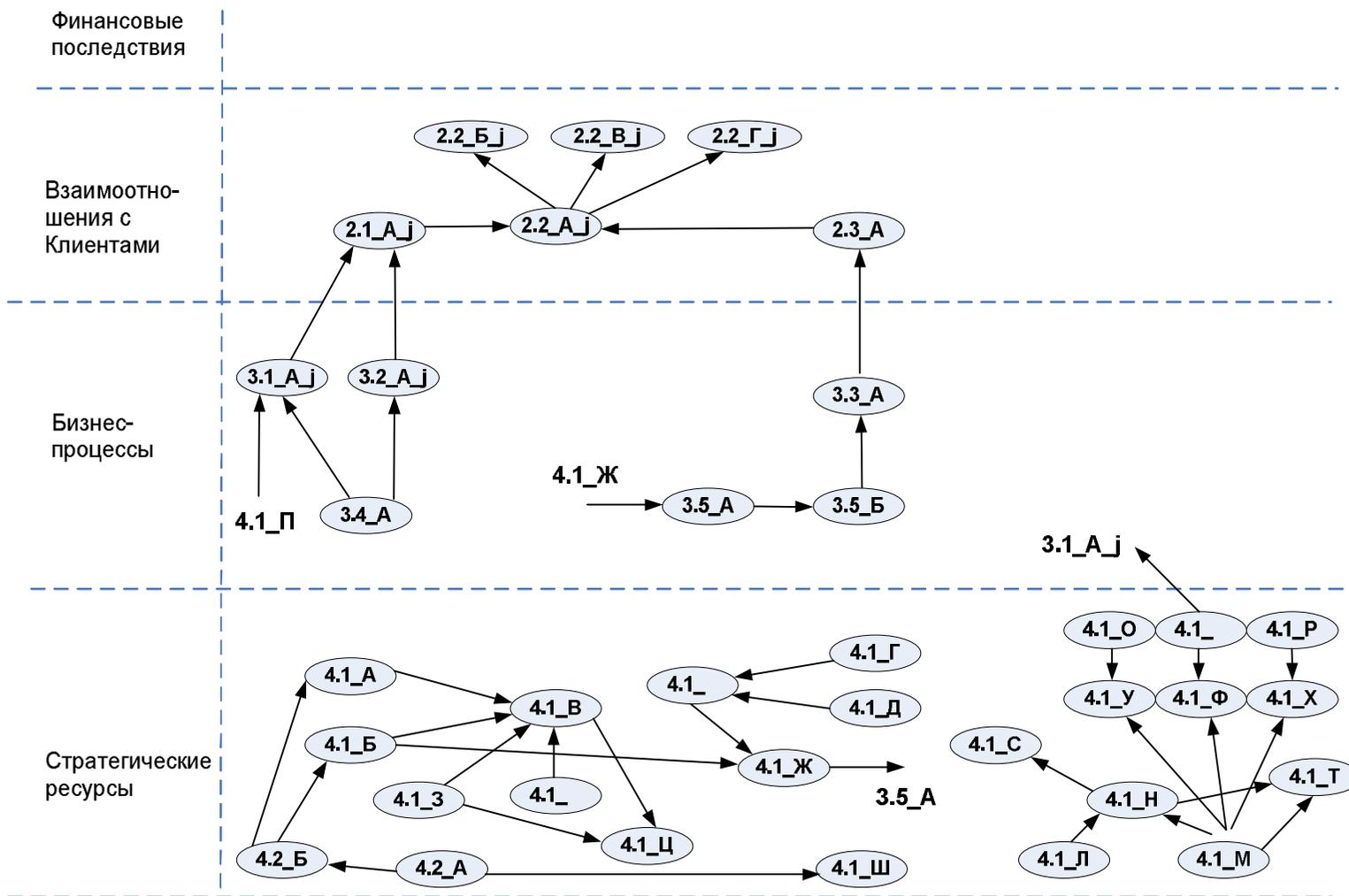


Рис. 3.4. Графы счетной карты ССП, разрез «Поставщики»

Таблица 3.4. Совокупность моделей для ССП в разрезе «Клиенты»

№ пп	Шифр	Наименование показателя	Модель
1	4.1_А	Краткосрочный заемный капитал (КЗК)	Сумма КЗК по всем банкам из портфеля
2	4.1_Б	Долгосрочный заемный капитал (ДЗК)	Сумма ДЗК по всем банкам из портфеля
3	4.1_В	Заемный капитал (ЗК)	$ЗК = КЗК + ДЗК = ЛЗК + НЛЗК$
4	4.1_Г	Собственный оборотный капитал (СОК)	Исходное данное
5	4.1_Д	Собственный внеоборотный капитал (СВОК)	Исходное данное
6	4.1_Е	Собственный капитал (СК)	$СК = СОК + СВОК$
7	4.1_Ж	Инвестированный капитал (ИК)	$ИК = СК + ДЗК$
8	4.1_З	Ликвидный заемный капитал (ЛЗК)	Исходное данное
9	4.1_И	Неликвидный заемный капитал (НЛЗК)	Исходное данное
10	4.1_К	Фонд оплаты труда (ФОТ)	Исходное данное
11	4.1_Л	Внеоборотные активы (ВнА)	Исходное данное
12	4.1_М	Оборотные активы (ОА)	Исходное данное
13	4.1_Н	Активы (А)	$А = ВнА + ОА$
14	4.1_О	Запасы	Исходное данное
15	4.1_П	Авансы выданные	Исходное данное
16	4.1_Р	Дебиторская задолженность	Исходное данное
17	4.1_С	ВнА/А	$= ВнА/А$
18	4.1_Т	ОА/А	$= ОА/А$
19	4.1_У	Запасы/ОА	$= Запасы/ОА$
20	4.1_Ф	Авансы Выданные/ОА	$= Авансы Выданные/ОА$
21	4.1_Х	Дебиторская Задолженность /ОА	$= Дебиторская Задолженность /ОА$
22	4.1_Ц	ЛЗК/ЗК	$= ЛЗК/ЗК$
23	4.1_Ч	СОК/КЗК	$= СОК/КЗК$
24	4.1_Ш	Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)	$WACC = 11\% \text{ годовых} * (2-Q)$, где Q – сводный индекс качества взаимоотношений по портфелю Банков от 0.2 до 0.8 (матричный агрегатный вычислитель)
25	4.2_А	Качество взаимоотношений по портфелю Банков	Исходное данное (вырабатывается в счетной карте ССП, разрез «Банки»)
26	4.2_Б	Вектор присутствия	Если качество отношений с к-ым Банком

		Банков в портфеле компании	Очень Низкое или Низкое, то Банк уходит (выводится) из портфеля компании
27	4.3_A	Качество персонала	Если уровень ФОТ {ОН, Н, Ср, В, ОВ}, то, при условии адекватного подбора персонала, его качество является {ОН, Н, Ср, В, ОВ}
28	3.1_A	Качество функционала автотехники	Логическая матрица на 2 входа
29	3.2_A	Качество процесса продаж	Логическая матрица на 2 входа
30	3.3_A	Качество сопутствующих финансовых услуг	Логическая матрица на 3 входа
31	3.4_A	Качество техобслуживания и ремонта в стороннем сервисном центре	Логическая матрица на 3 входа
32	3.5_A	Качество снабжения сервисного центра оригинальными запасными частями (ОЗЧ)	Логическая матрица на 3 входа
33	3.6_A	Уровень затратности услуги	Логическая матрица на 2 входа
34	3.7_A	Качество взаимоотношений по портфелю Поставщиков	Исходное данное (вырабатывается в счетной карте ССП, разрез «Поставщики»)
35	3.7_B	Вектор присутствия Поставщиков в портфеле компании	Исходное данное (вырабатывается в счетной карте ССП, разрез «Поставщики»)
36	3.8_A	Качество взаимоотношений по портфелю лизинговых компаний	Исходное данное (вырабатывается в счетной карте ССП, разрез «Лизинговые компании»)
37	3.9_A	Качество взаимоотношений со сторонним сервисным центром	Исходное данное (вырабатывается в счетной карте ССП, разрез «Сторонний сервисный центр»)
38	2.1_A	Интегральный индекс полезности услуги	Логический минимайзер на 5 входов
39	2.1_B	Оборачиваемость активов по портфелю Поставщиков (ОбА)	$ОбА = 6.5 \text{ раз в год} * (1 + Q)/1.65$, где Q – сводный индекс качества услуг от 0.2 до 0.8 (матричный агрегатный вычислитель)
40	2.1_V	Маржинальная рентабельность продаж по портфелю Поставщиков (МР)	$МР = 10\% * (1 + Q)/1.65$, где Q – сводный индекс качества услуг от 0.2 до 0.8 (матричный агрегатный вычислитель)
41	2.2_A	Вектор присутствия Клиента в портфеле Клиентов компании	Логическая матрица на 2 входа + дешифратор «качество-признак», по каждому компоненту вектора
42	2.3_A	Уровень контроля	Если уровень затратности {ОН, Н, Ср, В,

		Конкурентов	ОВ}, то, при условии адекватного сбора данных, уровень контроля Конкурентов {ОН, Н, Ср, В, ОВ}
43	1.1_А	Число проданных единиц техники	Сумма проданных единиц техники по каждому лояльному Клиенту (компонент вектора присутствия = 1) из портфеля Клиентов компании
44	1.1_Б	Выручка с НДС (ВДНДС)	ВДНДС = Минимум (Оборачиваемость активов * Активы; число проданных единиц техники * средняя цена единицы с НДС)
45	1.1_В	Выручка без НДС (ВД)	ВД = ВДНДС/(1 + ставка НДС)
46	1.1_Г	Маржинальная прибыль (МП)	МП = МР*ВД
47	1.1_Д	ЕБИТДА	ЕБИТДА = МП – Постоянные операционные затраты
48	1.1_Е	Чистая прибыль (ЧП)	ЧП = (ЕБИТДА- $WACC * A$)*(1- Tax), где $Tax = 20\%$ при (ЕБИТДА- $WACC * A$) > 0 и $Tax = 0$ при (ЕБИТДА- $WACC * A$) < 0
49	1.1_Ж	Отдача на собственный капитал (ROE)	ROE = ЧП/СК
50	1.1_З	Отдача на заемный капитал (ROD)	ROD = ЕБИТДА/ЗК
51	1.1_И	Соотношение заемного капитала и выручки с НДС (DOT)	DOT = ЗК/ВДНДС
52	1.1_К	Отдача на инвестированный капитал (ROI)	ROI = ЧП/ИК
53	1.1_Л	Ликвидность бизнеса (L)	Логическая матрица на 2 входа
54	1.1_М	Отдача на активы (ROA)	ROA = ЧП/А
55	1.1_Н	Эффективность труда (LE)	LE = МП/ФОТ

Замечание 1. Логическая матрица на 2 входа – это конструкция вида таблицы 3.5.

Таблица 3.5. Логическая матрица на 2 входа

Логический вход X	Логический выход Z относительно входов X и Y, где Y =				
	ОН	Н	Ср	В	ОВ
ОН	ОН	ОН	Н	Н	Н
Н	ОН	Н	Н	Ср	Ср
Ср	Н	Н	Ср	Ср	В
В	Н	Ср	Ср	В	В
ОВ	Н	Ср	В	В	ОВ

Аналогичным образом конструируется логическая матрица на 3 входа. Главный принцип конструирования – оценочная осторожность: если входы не совпадают, то в качестве выхода берется либо качественный минимум, либо качественное среднее, в зависимости от

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

представлений эксперта о влиянии входов на выходы. Еще один важный принцип – инвариантность выхода матрицы относительно входов (соответствующая матрица транспонируется по диагонали).

Замечание 2. Логический минимайзер – это логическая матрица на N логических входов, где в качестве логического выхода принимается значение **качественного минимума** по всем входам. Например, если вход X – Очень Высокий, а вход Y – Очень Низкий, то выход Z – Очень Низкий (принцип «ложка дегтя портит бочку меда»).

Замечание 3. Матричный агрегатный вычислитель – это конструкция, преобразующая количественно-качественно-признаковые входы в количественный выход, обычно от 0 до 1. Это преобразование достигается в два этапа: 1) приведение всех показателей к единому качественному виду, с введением функций принадлежности; 2) свертка функций принадлежности с предустановленными весами. Нами эта технология постоянно применяется при решении самых разных задач: оценка риска банкротства, оценка качества объектов недвижимости, построение стратегической матрицы «конкурентоспособность-привлекательность» и т.п.

Замечание 4. Часто на входе в узел показатель из смежного узла преобразуется из количественного значения в качественный уровень. Для этого применяется процедура **лингвистической классификации**. Иногда, наоборот, качественному уровню признака сопоставляется число от нуля до единицы (применяется модель **дешифратора** «качество-число» или «качество-признак»).

Подробнее понятия логической матрицы, логического минимайзера, матричного агрегатного вычислителя, дешифратора, лингвистической классификации - обсуждаются нами в разделе 4 настоящего курса.

3.5. Установление нормативов на КРІ

Далее мы просим принять на веру, что модель, объединяющая полученные 55 моделей в одну, создана. Для того, чтобы ее разработать, нам хватило книги Microsoft Excel. Конечно, ССП реальной компании нужно проектировать в какой-то другой среде.

Опираясь на финансовые цели (табл. 3.1), произведем их «разверстку» вниз по счетной карте, на уровни качества взаимоотношений со Стейкхолдерами, бизнес-процессов и ресурсов. Результаты моделирования – это согласованные с указанными целями нормативы КРІ, представленные в таблице 3.6.

Таблица 3.6. Совокупность нормативов по КРІ в разрезе «Клиенты»

N пп	Шифр	Наименование показателя	Норматив по годам:		
			2007	2008	2009
1	4.1_A	Краткосрочный заемный капитал (КЗК)	≤ 1000	≤ 1000	≤ 1000

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

2	4.1_Б	Долгосрочный заемный капитал (ДЗК)	≤ 1000	≤ 2000	≤ 3000
3	4.1_В	Заемный капитал (ЗК)	≤ 2000	≤ 3000	≤ 4000
4	4.1_Г	Собственный оборотный капитал (СОК)	≥ 50	≥ 100	≥ 150
5	4.1_Д	Собственный внеоборотный капитал (СВОК)	≥ 100	≥ 150	≥ 200
6	4.1_Е	Собственный капитал (СК)	≥ 150	≥ 250	≥ 350
7	4.1_Ж	Инвестированный капитал (ИК)	≤ 1150	≤ 2250	≤ 3350
8	4.1_З	Ликвидный заемный капитал (ЛЗК)	≤ 1500	≤ 2000	≤ 2500
9	4.1_И	Неликвидный заемный капитал (НЛЗК)	≤ 500	≤ 1000	≤ 1500
10	4.1_К	Фонд оплаты труда (ФОТ)	≤ 80	≤ 120	≤ 150
11	4.1_Л	Внеоборотные активы (ВНА)	≤ 600	≤ 1150	≤ 1700
12	4.1_М	Оборотные активы (ОА)	≤ 1550	≤ 2100	≤ 2650
13	4.1_Н	Активы (А)	≤ 2150	≤ 3250	≤ 4350
14	4.1_О	Запасы	≤ 50	≤ 100	≤ 150
15	4.1_П	Авансы выданные	≤ 50	≤ 100	≤ 150
16	4.1_Р	Дебиторская задолженность	≤ 1450	≤ 1900	≤ 2350
17	4.1_С	ВНА/А	≤ 0.28	≤ 0.35	≤ 0.39
18	4.1_Т	ОА/А	≥ 0.72	≥ 0.65	≥ 0.61
19	4.1_У	Запасы/ОА	3%	5%	6%
20	4.1_Ф	Авансы Выданные/ОА	3%	5%	6%
21	4.1_Х	Дебиторская Задолженность /ОА	94%	90%	89%
22	4.1_Ц	ЛЗК/ЗК	≥ 0.75	≥ 0.67	≥ 0.63
23	4.1_Ч	СОК/КЗК	≥ 0.05	≥ 0.1	≥ 0.15
24	4.1_Ш	Средневзвешенная стоимость капитала (WACC), %% год	$\leq 13\%$ год	$\leq 13\%$ год	$\leq 13\%$ год
25	4.2_А	Качество взаимоотношений	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

		по портфелю Банков			
26	4.2_Б	Вектор присутствия Банков в портфеле Банков компании	3 банка	5 банков	10 банков
27	4.3_А	Качество персонала	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
28	3.1_А	Качество функционала автотехники	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
29	3.2_А	Качество процесса продаж	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
30	3.3_А	Качество сопутствующих финансовых услуг	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
31	3.4_А	Качество техобслуживания и ремонта в стороннем сервисном центре	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
32	3.5_А	Качество снабжения сервисного центра оригинальными запасными частями (ОЗЧ)	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
33	3.6_А	Уровень затратности услуги	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
34	3.7_А	Качество взаимоотношений по портфелю Поставщиков	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
35	3.7_Б	Вектор присутствия Поставщиков в портфеле Поставщиков компании	5 поставщиков	5 поставщиков	5 поставщиков
36	3.8_А	Качество взаимоотношений по портфелю Лизинговых компаний	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
37	3.9_А	Качество взаимоотношений со сторонним сервисным центром	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

38	2.1_A	Интегральный индекс полезности услуги	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
39	2.1_B	Оборачиваемость активов по портфелю Поставщиков (ОбА)	≥ 7 раз в год	≥ 7 раз в год	≥ 7 раз в год
40	2.1_V	Маржинальная рентабельность продаж по портфелю Поставщиков (MP)	$\geq 10\%$	$\geq 10\%$	$\geq 10\%$
41	2.2_A	Вектор присутствия Клиентов в портфеле Клиентов компании	≥ 2000 клиентов	≥ 4000 клиентов	≥ 6000 клиентов
42	2.3_A	Уровень контроля Конкурентов	$\geq B$	$\geq B$	$\geq B$
43	1.1_A	Число проданных единиц техники	≥ 800	≥ 1000	≥ 1200
44	1.1_B	Выручка с НДС (ВДНДС)	≥ 4720	≥ 5900	≥ 7080
45	1.1_V	Выручка без НДС (ВД)	≥ 4000	≥ 5000	≥ 6000
46	1.1_Г	Маржинальная прибыль (МП)	≥ 400	≥ 500	≥ 600
47	1.1_Д	ЕВИТДА	≥ 300	≥ 350	≥ 400
48	1.1_E	Чистая прибыль (ЧП)	≥ 200	≥ 200	≥ 200
49	1.1_Ж	Отдача на собственный капитал (ROE), %% год	$\geq 133\%$	$\geq 80\%$	$\geq 57\%$
50	1.1_З	Отдача на заемный капитал (ROD), %% год	$\geq 10\%$	$\geq 7\%$	$\geq 5\%$
51	1.1_И	Соотношение заемного капитала и выручки с НДС (DOT)	≤ 0.42	≤ 0.51	≤ 0.56
52	1.1_К	Отдача на инвестированный капитал (ROI), %% год	$\geq 17\%$	$\geq 9\%$	$\geq 6\%$

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

53	1.1_Л	Ликвидность бизнеса (L)	Не установлен	Не установлен	Не установлен
54	1.1_М	Отдача на активы (ROA), %%% год	$\geq 9\%$	$\geq 6\%$	$\geq 5\%$
55	1.1_Н	Эффективность труда (LE), руб. МП на 1 руб. ФОТ	≥ 6	≥ 8	≥ 10

Поясним расстановку знаков \geq и \leq в нормативах. Мы максимизируем эффект при фиксированных ресурсах на достижение эффекта. Это же можно сформулировать иначе: мы минимизируем ресурсы при фиксированном заданном эффекте. Соответственно, заемный капитал, ФОТ и другие ресурсные показатели идут в нормативах со знаком \leq , а выручка, прибыль и различные факторы отдачи – со знаком \geq .

Вопросы на самоподготовку

1. Хорошо ли Вам видны Слабости корпорации, как они структурированы в таблице 3.6? Обозначьте их.
2. Какие наиболее «эффективные» Угрозы можно приложить к найденным Слабостям?

3.6. Генерация сценариев Угроз/Оказий и поиск Слабостей/Сил/Опционов

В сквозном бизнес-кейсе «Элефант» мы склонны рассмотреть один сценарий Оказии и два сценария Угроз. Подробный количественный анализ представлен в разделе 5 настоящего учебного курса. Итак:

- **Оказия 1. Рост российского рынка в 2007 году.** Рост платежеспособного спроса на грузовую автотехнику (на фоне строительного бума) следует рассматривать как результат-оказию (резкий прирост клиентской базы, увеличение стоимости среднего чека).
- **Угроза 1. Сжатие российского рынка в 2008 году.** Обратный процесс – сжатие платежеспособного спроса, ослабление клиентской базы, снижение среднего чека, плавное снижение размеров лизингового портфеля, возникновение просроченной дебиторской задолженности (результат-угроза).
- **Угроза 2. Снижение цен на коммерческую недвижимость в 2009 году.** В силу необходимости сжиматься (по результатам кризиса 2008 года) корпорация встает перед необходимостью распродавать свои имущественные активы. Однако на них нет справедливой цены. В результате, - возникает избыточное имущество, «паразитные» банковские проценты - ресурс-угроза в чистом виде.

Приложив указанные сценарии к ССП компании, мы получаем следующие Силы/Слабости:

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- **По Оказии 1.** Компания планомерно получает в свое распоряжение **рычаг** (леверидж) – заемный капитал, который она может пустить в два базовых направления: а) поддержание торговли автотехникой, формирование склада, финансирование авансов поставщикам; б) формирование лизингового портфеля. Все это резко расширяет стартовый клиентский портфель и удлиняет срок взаимоотношений с Клиентами (в рамках договоров лизинга и послепродажного обслуживания). Возникающая в ходе операций чистая прибыль может быть частично реинвестирована в бизнес и породить **ресурс-оказию 2** – новые инвестиционные ресурсы, направляемые на расширение объемов бизнеса и на формирование собственного имущественного комплекса.
- **По Угрозе 1.** Для растущего рынка рычаг – это Сила. Для падающего рынка тот же самый рычаг – это несомненная Слабость, идущая рука об руку с другой Слабостью – недостаточностью собственного капитала для финансирования. Сюда же надо относить отсутствие в корпорации эффективных стратегий быстрого сжатия и дивестиционных стратегий (этот сценарий даже не просматривается, в стратегии заложен сценарий роста деловой активности). И совершенно ничего нельзя сделать со снижением размеров лизингового портфеля (в условиях отсутствия новых лизинговых договоров).
- **По Угрозе 2.** Здесь Слабость – это повышенный размер неликвидного заемного капитала. Во всех случаях, имущественный комплекс нужно финансировать собственным капиталом (или плавно добиваться замещения заемных источников финансирования собственными). Однако в кризисных условиях такое замещение невозможно. И здесь появляется каскадно связанная с угрозой 2 **результат-угроза 3** – ухудшение взаимоотношений с Банками-кредиторами.

Разумеется, результат-угрозы являются более опасными для компании, чем процесс-угрозы или ресурс-угрозы. Отношения со Стейкхолдерами вырабатываются долго и кропотливо, а потерять их можно в один момент, причем вовсе и не по вине самой компании.

3.7. Построение риск-шанс-карты

Итак, мы завершаем идентификацию модели рисков/шансов для бизнес-кейса «Элефант». Построена и промоделирована система сбалансированных показателей, установлены нормативы, сгенерированы сценарии Угроз/Оказий, эскизно уловлены Силы/Слабости. Подлинную меру этих Сил/Слабостей покажет риск-шанс-карта – граф с топологией, аналогичной топологии счетной карты (рис. 3.3).

Полный перечень всех идентифицированных рисков представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7. Совокупность Рисков для ССП в разрезе «Клиенты»

№ пп	Шифр	Наименование Риска
Ресурс-риски		
1	R_4.1_A	Риск избыточности КЗК
2	R_4.1_Б	Риск избыточности ДЗК
3	R_4.1_В	Риск избыточности ЗК
4	R_4.1_Г	Риск недостаточности СОК
5	R_4.1_Д	Риск недостаточности СВОК

6	R_4.1_E	Риск недостаточности СК
7	R_4.1_Ж	Риск избыточности ИК
8	R_4.1_З	Риск избыточности ЛЗК
9	R_4.1_И	Риск избыточности НЛЗК
10	R_4.1_К	Риск выхода ФОТ за норматив
11	R_4.1_Л	Риск недостаточности ВнА
12	R_4.1_М	Риск недостаточности ОА
13	R_4.1_Н	Риск недостаточности А
14	R_4.1_О	Риск недостаточности запасов
15	R_4.1_П	Риск недостаточности авансов выданных
16	R_4.1_Р	Риск избыточности дебиторской задолженности
17	R_4.1_С	Риск выхода ВнА/А за норматив
18	R_4.1_Т	Риск выхода ОА/А за норматив
19	R_4.1_У	Риск выхода Запасы/ОА за норматив
20	R_4.1_Ф	Риск выхода Авансы Выданные/ОА за норматив
21	R_4.1_Х	Риск выхода Дебиторская Задолженность /ОА за норматив
22	R_4.1_Ц	Риск выхода ЛЗК/ЗК за норматив
23	R_4.1_Ч	Риск выхода СОК/КЗК за норматив
24	R_4.1_Ш	Риск избыточности WACC
25	R_4.2_A_k	Риск потери качества взаимоотношений с k-м Банком
26	R_4.2_B_k	Риск потери k-го Банка для портфеля компании
27	R_4.3_A	Риск потери качества персонала
Процесс-риски		
28	R_3.1_A	Риск потери качества функционала автотехники
29	R_3.2_A	Риск потери качества процесса продаж
30	R_3.3_A	Риск потери качества сопутствующих финансовых услуг
31	R_3.4_A	Риск потери качества техобслуживания и ремонта в стороннем сервисном центре
32	R_3.5_A	Риск потери качества снабжения сервисного центра оригинальными запасными частями (ОЗЧ)
33	R_3.6_A	Риск недопустимой затратности услуги
34	R_3.7_A_j	Риск потери качества взаимоотношений с j-м Поставщиком
35	R_3.7_B_j	Риск потери j-го Поставщика для портфеля компании
36	R_3.8_A_r	Риск потери качества взаимоотношений с r-ой лизинговой компанией
37	R_3.9_A	Риск потери качества взаимоотношений со сторонним сервисным центром
Результат-риски		
38	R_2.1_A	Риск недопустимого снижения полезности услуги
39	R_2.1_B_j	Риск недопустимого снижения ОБА по j-му Поставщику
40	R_2.1_B_j	Риск недопустимого снижения МР по j-му Поставщику
41	R_2.2_A_i	Риск потери i-го Клиента для портфеля компании
42	R_2.3_A	Риск потери контроля Конкурентов
Эффект-риски		
43	R_1.1_A	Риск невыполнения плана по числу проданных единиц техники

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

44	R_1.1_Б	Риск невыполнения плана по ВДНДС
45	R_1.1_В	Риск невыполнения плана по ВД
46	R_1.1_Г	Риск невыполнения плана по МП
47	R_1.1_Д	Риск невыполнения плана по ЕВITDA
48	R_1.1_Е	Риск невыполнения плана по ЧП
49	R_1.1_Ж	Риск невыполнения плана по ROE
50	R_1.1_З	Риск невыполнения плана по ROD
51	R_1.1_И	Риск невыполнения плана по DOT
52	R_1.1_К	Риск невыполнения плана по ROI
53	R_1.1_Л	Риск потери ликвидности бизнеса (риск банкротства)
54	R_1.1_М	Риск невыполнения плана по ROA
55	R_1.1_Н	Риск невыполнения плана по LE

В свою очередь, полный перечень всех идентифицированных шансов представлен в таблице 3.8. Определим для себя «70%-ую зону» - такую, которая создает приемлемое удаление значений фактора от критического нормативного уровня. Тогда шансы – это возможности удержания параметров предприятия в стабильном «некритичном» положении.

Таблица 3.8. Совокупность Шансов для ССП в разрезе «Клиенты»

N пп	Шифр	Наименование Шанса
Ресурс-шансы		
1	C_4.1_А	Шанс удержания КЗК в 70% зоне норматива
2	C_4.1_Б	Шанс удержания ДЗК в 70% зоне норматива
3	C_4.1_В	Шанс удержания ЗК в 70% зоне норматива
4	C_4.1_Г	Шанс удержания СОК в 70% зоне норматива
5	C_4.1_Д	Шанс удержания СВОК в 70% зоне норматива
6	C_4.1_Е	Шанс удержания СК в 70% зоне норматива
7	C_4.1_Ж	Шанс удержания ИК в 70% зоне норматива
8	C_4.1_З	Шанс удержания ЛЗК в 70% зоне норматива
9	C_4.1_И	Шанс удержания НЛЗК в 70% зоне норматива
10	C_4.1_К	Шанс удержания ФOT за норматив в 70% зоне норматива
11	C_4.1_Л	Шанс удержания ВнА в 70% зоне норматива
12	C_4.1_М	Шанс удержания ОА в 70% зоне норматива
13	C_4.1_Н	Шанс удержания А в 70% зоне норматива
14	C_4.1_О	Шанс удержания запасов в 70% зоне норматива
15	C_4.1_П	Шанс удержания авансов выданных в 70% зоне норматива
16	C_4.1_Р	Шанс удержания дебиторской задолженности в 70% зоне норматива
17	C_4.1_С	Шанс удержания ВнА/А в 70% зоне норматива
18	C_4.1_Т	Шанс удержания ОА/А в 70% зоне норматива
19	C_4.1_У	Шанс удержания Запасы/ОА в 70% зоне норматива
20	C_4.1_Ф	Шанс удержания Авансы Выданные/ОА в 70% зоне норматива
21	C_4.1_Х	Шанс удержания Дебиторская Задолженность /ОА в 70% зоне норматива
22	C_4.1_Ц	Шанс удержания ЛЗК/ЗК в 70% зоне норматива
23	C_4.1_Ч	Шанс удержания СОК/КЗК в 70% зоне норматива

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

24	С_4.1_Ш	Шанс удержания WACC в 70% зоне норматива
25	С_4.2_А_k	Шанс роста качества взаимоотношений с k-м Банком
26	С_4.2_Б_k	Шанс удержания k-го Банка в портфеле компании
27	С_4.3_А	Шанс роста качества персонала
Процесс-шансы		
28	С_3.1_А	Шанс роста качества функционала автотехники
29	С_3.2_А	Шанс роста качества процесса продаж
30	С_3.3_А	Шанс роста качества сопутствующих финансовых услуг
31	С_3.4_А	Шанс роста качества техобслуживания и ремонта в стороннем сервисном центре
32	С_3.5_А	Шанс роста качества снабжения сервисного центра оригинальными запасными частями (ОЗЧ)
33	С_3.6_А	Шанс роста экономичности услуги
34	С_3.7_А_j	Шанс сохранения j-го Поставщика в портфеле компании
35	С_3.7_Б_j	Шанс качественного улучшения взаимоотношений с j-м Поставщиком
36	С_3.8_А_r	Шанс роста качества взаимоотношений с r-ой лизинговой компанией
37	С_3.9_А	Шанс роста качества взаимоотношений со сторонним сервисным центром
Результат-шансы		
38	С_2.1_А	Шанс качественного роста полезности услуги
39	С_2.1_Б_j	Шанс качественного роста ОБА по j-му Поставщику
40	С_2.1_В_j	Шанс качественного роста МР по j-му Поставщику
41	С_2.2_А_i	Шанс качественного улучшения взаимоотношений с i-м Клиентом
42	С_2.3_А	Шанс качественного роста наблюдаемости Конкурентов
Эффект-шансы		
43	С_1.1_А	Шанс перевыполнения плана по числу проданных единиц техники
44	С_1.1_Б	Шанс перевыполнения плана по ВДНДС
45	С_1.1_В	Шанс перевыполнения плана по ВД
46	С_1.1_Г	Шанс перевыполнения плана по МП
47	С_1.1_Д	Шанс перевыполнения плана по ЕВГДА
48	С_1.1_Е	Шанс перевыполнения плана по ЧП
49	С_1.1_Ж	Шанс перевыполнения плана по ROE
50	С_1.1_З	Шанс перевыполнения плана по ROD
51	С_1.1_И	Шанс перевыполнения плана по DOT
52	С_1.1_К	Шанс перевыполнения плана по ROI
53	С_1.1_Л	Шанс качественного роста ликвидности бизнеса
54	С_1.1_М	Шанс перевыполнения плана по ROA
55	С_1.1_Н	Шанс перевыполнения плана по LE

Мы выписали все риски/шансы, которые сочли значимыми для анализа. Мы еще не готовы их оценивать количественно или качественно, потому что еще не раскрыли соответствующие

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

методы анализа (раздел 4). Как только эти методы будут разобраны нами в подробностях, можно будет вернуться к рассмотрению предложенных выше сценариев Угроз и Оказий – и оценить потенциальную реакцию корпорации на эти сценарии. Таким образом, рассмотрение кейса «Элефант» мы завершим в разделе 5 нашего учебного курса.

Переходим к методологии количественного анализа рисков/шансов.

4. Методы количественного анализа рисков/шансов

Наш опыт подсказывает, что для моделирования и анализа рисков/шансов мы должны подключать **теорию нечетких множеств**. Эта теория уже много раз доказала свою состоятельность в экономических исследованиях (сложилось целое направление мировой науки – Fuzzy Economics). Поможет она нам и при оценке рисков/шансов.

4.1. Введение в понятие лингвистической переменной

Когда внешнюю среду наблюдает прибор, он реагирует на нее измерениями (обычно, количественными; иногда, правда, просто загорается красная лампочка, рапортуя, что наступила беда). Когда внешнюю среду оценивает человек, он подключает к этому делу ощущения и эмоции, которые прорываются наружу в текстовом виде, как суждение. И гениальная идея, предложенная американским профессором Лотфи Заде в 1974 году [4.1], состояла как раз в том, чтобы синхронизировать две шкалы – шкалу объективных измерений и шкалу субъективных оценок этих измерений. Идея, безусловно заслуживающая нобелевской премии.

Предположим, измеряется некоторая непрерывная величина, например, температура наружного воздуха. Параллельно, опрашивается несколько сотен человек, живущих в одном и том же городе, находящихся в одном и том же возрасте, желательно – одного пола. Задается вопрос: «Что для вас такое Очень Холодно, Холодно, Так себе, Тепло, Жарко»? В качестве ответа на вопрос от каждого эксперта выступают 5 интервалов температуры, каждый из которых характеризуется той или иной словесной оценкой. Разумеется, сколько людей, столько и мнений. Однако, методами специальной обработки, можно добиться следующего результата:

- Некоторые значения температуры **однозначно можно** охарактеризовать тем или иным словом.
- Наоборот, некоторые значения температуры **однозначно нельзя** охарактеризовать тем или иным словом.
- Те или иные значения температуры можно отнести к тем или иным словесным категориям лишь с определенной **долей уверенности**.

В терминах теории нечетких множеств температура – это **носитель**. Качественная шкала – это **лингвистическая переменная** со своим терм-множеством из 5 значений {Очень Холодно, Холодно, Так себе, Тепло, Жарко}. Степень уверенности, что то или иное значение носителя принадлежит тому или иному терм-множеству, называется **функцией принадлежности** носителя этому множеству. В нашем примере таких функций принадлежности пять, по числу терм-множеств.

Для комнатной температуры соответствующее семейство функций принадлежности (так называемый контроллер Мамдани [4.2]) приведено на рис. 4.1.

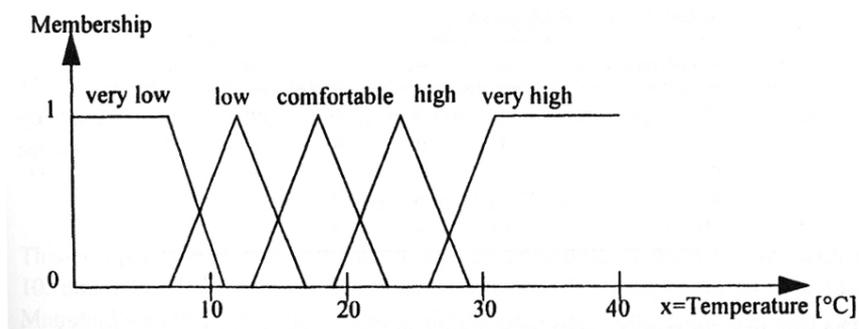


Рис. 4.1. Контроллер Мамдани

Этот контроллер очень часто применяется в кондиционерах западного производства. Когда на его вход поступает количественное значение температуры, контроллер обратно выдает степень уверенности в том, что эта температура обладает тем или иным словесным описанием. То есть, производится **лингвистическая классификация** параметра. Далее в дело вступают управляющие правила, типа: «Если температура в комнате **низкая**, то кондиционер должен быть включен на обогрев в течение 5 минут». Аналогичным образом управляются стиральные машины и даже электропоезда (в Японии, например). В целом, рынок нечетких контроллеров составляет миллиарды долларов в год.

Возникает законный вопрос: как преодолевать неоднородность в оценках. Ведь для жителя Африки и для жителя Чукотки в понятие «холодно» входят принципиально разные интервалы температур. Люди по-разному реагируют на температуру в зависимости от возраста и пола, от того, наконец, с каким настроением они встали с постели. Ответ один: мы должны сопроводить любую нечеткую шкалу набором условий, в которых проводился замер. Так, выражение «высокий уровень инфляции» имеет смысл лишь применительно к определенному периоду развития экономики. В России 1993 года, к примеру, инфляция составляла до 400% годовых, и люди как-то умудрялись выживать. С сегодняшних позиций эти уровни, на фоне нынешних 15% годовых, кажутся чудовищными. Но мы и то считаем, что 15% - это очень высокая инфляция. В принципе, так оно и есть – но с сегодняшней колокольни, в сегодняшних мировых реалиях. И наше суждение вовсе не теряет смысла по причине его исторической ограниченности. Мы просто должны непрерывно поправлять шкалу. Иметь регулярно поправляемую шкалу – это много лучше, чем не иметь никакой шкалы вообще.

Самый популярный вид функций принадлежности для непрерывного носителя – трапециевидный (рис. 4.2).

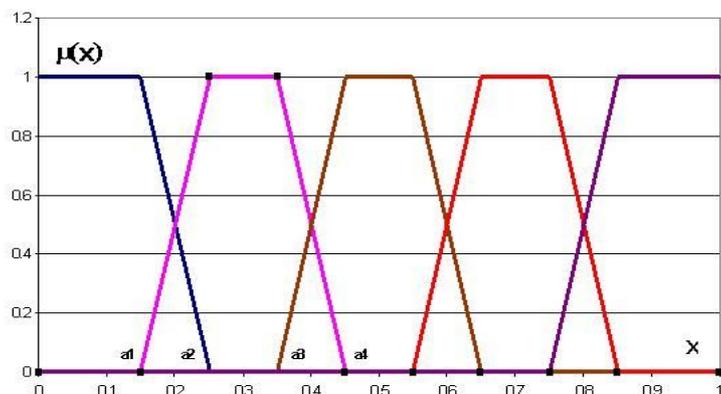


Рис. 4.2. Семейство трапецевидных функций принадлежности

Популярность такого представления обусловлена тем, что семейство трапецевидных функций принадлежности обладает свойством так называемой серой шкалы Пospelова [4.3, 4.4], представляющей собой полярную (оппозиционную) шкалу, в которой переход от свойства A^+ к свойству A^- (например, от свойства «большой дом» к свойству «дом среднего размера» лингвистической переменной «Размер дома») происходит плавно, постепенно. Подобные шкалы удовлетворяют условиям: а) взаимной компенсации между свойствами A^+ и A^- (чем в большей степени проявляется A^+ , тем в меньшей степени проявляется A^- , и наоборот); б) наличия нейтральной точки A^0 , интерпретируемой как точка наибольшего противоречия, в которой оба свойства присутствуют в равной степени (например, когда дом кажется одновременно и большим, и средним по размерам).

Непротиворечивость и непрерывность трапецевидной **пенташкалы** (шкалы на 5 терм-множеств в структуре лингвистической переменной) является подкупающим свойством. Поэтому для своих исследований мы зафиксировали именно этот формализм, задавшись одной всего лишь лингвистической переменной – «**Уровень фактора**», с терм-множеством значений {ОН, Н, Ср, В, ОВ}. При этом выдерживается принцип инверсии для факторов с негативной окраской – для них ось носителя направлена в противоположную сторону. Так, формально высокий уровень средневзвешенной стоимости капитала WACC на лингвистической шкале будет отнесен к уровням Н или ОН. Подобная синхронизация необходима для одновременного использования нескольких лингвистических шкал в рамках комплексной оценки некоторого интегрального свойства.

Если наклонные ребра трапеции идут под углом 90 градусов, то трапеция вырождается в прямоугольник, и классификация носит характер интервального гранулирования (crisp granulation), когда качественному значению из терм-множества лингвистической переменной взаимно-однозначно отвечают интервалы носителя.

Вопросы на самоподготовку

1. Создайте интервальный гранулятор для лингвистической переменной «Время ожидания поезда в метрополитене» (5 терм-множеств).
2. Создайте трапецевидный гранулятор для лингвистической переменной «Оптимальный возраст работника» (3 терм-множества).

4.2. Матричные агрегатные вычислители

Пусть некое комплексное свойство представляет собой иерархию факторов произвольной глубины (рис. 4.3).

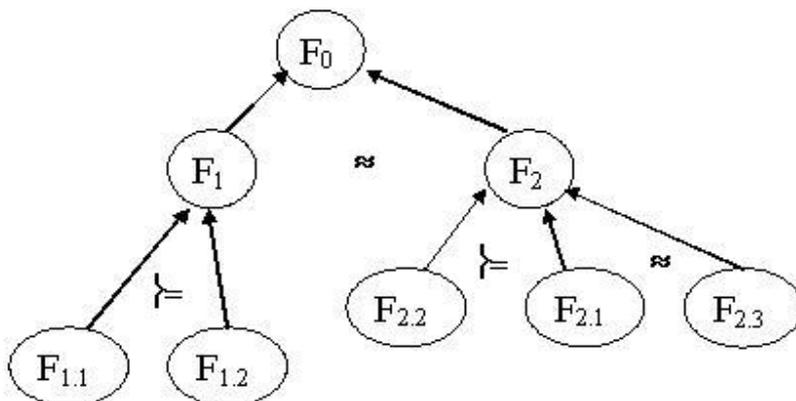


Рис. 4.3. Иерархия факторов

При этом факторы самого нижнего уровня иерархии могут иметь количественный, качественный или признаковый вид (да/нет). В ходе лингвистической классификации все низовые факторы приводятся к качественному виду, а затем идет интегральная свертка полученных функций принадлежности этих факторов с предустановленными весами. И такая свертка повторяется столько раз, сколько в иерархии слоев. Наконец, вершинный фактор интегрального свойства оценивается как число или как качественный уровень.

Простейший пример такого рода матричного агрегатного вычислителя – схема оценки риска банкротства предприятия из [4.5]. По строкам матрицы располагаются факторы оценки, по столбцам – значения функций принадлежности качественным уровням {ОН, Н, Ср, В, ОВ}. И все это сворачивается с весами к интегральному показателю.

В бизнес-кейсе «Элефант» матричный агрегатный вычислитель применяется, в частности, для оценки маржинальной рентабельности, когда на вход вычислителя поступают оценки качества отдельных услуг в цепочке добавления стоимости. На выходе образуется интегральный показатель качества комплексной услуги, который участвует в формуле расчета МР. Логика проста: чем выше качество услуги, тем легче склонить Клиента на увеличение продажной цены. И, наоборот.

Пример [4.5]. На входе в матричный агрегатный вычислитель находятся 6 количественных факторов $F_1 - F_6$, на выходе – количественно-качественный фактор F_0 . В текущий момент времени входные факторы получили значения $a_1 - a_6$. Эти значения лингвистически распознаны с помощью трапециевидного классификатора, результаты распознавания сведены в таблицу 4.1.

Таблица 4.1. Результаты распознавания количественных входных данных

Факт	Веса	Функции принадлежности μ
------	------	------------------------------

ор F	фактор р	$\mu_1(a_1)$	$\mu_2(a_2)$	$\mu_3(a_3)$	$\mu_4(a_4)$	$\mu_5(a_5)$
F ₁	0.166	0	0	0	0.81	0.19
F ₂	0.166	0	0	1	0	0
F ₃	0.166	0	1	0	0	0
F ₄	0.166	0	0	1	0	0
F ₅	0.166	0	0	0	0	1
F ₆	0.166	0	0	0	1	0
Узловые точки у		0.1	0.3	0.5	0.7	0.9

Определить количественно и качественно выход F₀.

Решение.

Количественно выход F₀ определяется как двумерная свертка уровней таблицы 4.1 с двумя системами весов:

- Веса отдельных факторов в свертке р.
- Веса качественных уровней факторов в свертке у. Здесь они называются **узловыми точками** – значениями носителя [0,1], которые могут быть бесспорно отнесены к качественным уровням от ОН до ОВ.

По результатам двумерной свертки имеем F₀ = 0.606, что дает нам распознавание:

- Качественный уровень F₀ типа «С» достигается с принадлежностью 0.43.
- Качественный уровень F₀ типа «В» достигается с принадлежностью 0.57.

Вопросы на самоподготовку

1. Запрограммируйте таблицу 4.1 в Excel, пользуясь формулами из [4.5].
2. Нарисуйте комплексное свойство «Кредитоспособность компании», с использованием иерархии вида рис. 4.3.

4.3. Логические матрицы

Наряду с матричным агрегатным вычислителем, можно применять механизм логических вычислений, основанный на нечетких правилах. Пример логической матрицы на 2 входа приведен в табл. 2.5. Каждая клетка этой матрицы – это правило вида:

Если вход X1 принимает качественное значение A, а вход X2 принимает качественное значение B, то выход Y принимает качественное значение C

(4.1)

Можно применить простую процедуру заполнения логических матриц произвольной размерности N, которая состоит в следующем:

- Установим сопоставления качественного и количественного уровней: ОН = 1, Н = 2, Ср = 3, В = 4, ОВ = 5.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- Подсчитаем выражение $Y = \text{Целое}((X1 + X2 + \dots + XN)/N)$ (4.2)
- Обратным способом распознаем качественное значение Y .

Вырожденным случаем логической матрицы является **логический минимайзер**, для которого справедливо выражение:

$$Y = \text{Качественный минимум}(X1, X2, \dots, XN) \quad (4.3)$$

Если выражение (4.1) представляет собой вариант логического сложения качественных признаков, то выражение (4.3) – это логическое перемножение признаков. Мы применяем эту схему для оценки интегральной полезности комплексной услуги, составленной из отдельных услуг в цепочке добавления стоимости. Здесь итоговый уровень качества услуги воспринимается Клиентом по самой некачественной услуге в цепочке.

Пример. Для логической матрицы на 5 входов признается: $X1 = H$, $X2 = X3 = Cp$, $X4 = X5 = B$. Определить Y .

Решение. В соответствии с (4.2), количественно $Y = \text{Целое}((2+3+3+4+4)/5) = 3$. Соответственно, качественно $Y=Cp$.

Вопрос на самоподготовку

1. Запрограммируйте двухходовую логическую матрицу и логический минимайзер на 5 входов в Excel.

4.4. Дешифраторы

Если установлено $OH = 1$, $H = 2$, $Cp = 3$, $B = 4$, $OB = 5$, то выражение $Y = 3.2$, полученное на выходе выражения (4.2) для логической матрицы перед округлением, подлежит распознаванию. Для этого мы округляем полученное число и признаем $Y = Cp$. Приведенная процедура носит название **дешифратора**. Дешифратор – это процедура однозначного отображения количественных (качественных, признаковых) шкал друг на друга по предустановленным правилам.

Например, можно установить правило:

Если качество отношений со Стейкхолдером равно 1 (OH) или 2 (H), то взаимоотношения со Стейкхолдером прекращаются, по инициативе компании или по инициативе самого Стейкхолдера

(4.4)

Правило (4.4) есть ни что иное, как дешифратор, преобразующий количество или качество в признак (да/нет).

Обратный пример:

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Если Клиент совершил сделку, то он признал полезность комплексной услуги высокой для себя

(4.5)

Правило (4.5) – это дешифратор признака в качество.

4.5. Нечеткие числа и работа с ними

Если сценарий Угрозы/Оказии компании содержит в своем составе плохо определяемые (интервальные или нечетко-множественные) оценки, то КРІ, полученные в результате моделирования, также имеют размытый вид. Если норматив КРІ – фиксированный (скалярный), то всегда можно определить риск того, что КРІ выйдет за пределы нормативного уровня [4.6]. Тем же образом можно определить шанс того, что КРІ сохранится в 70%-ой (или любой иной окрестности) предустановленного норматива.

Рассмотрим простейший случай, когда КРІ = [a, c] – интервал. Пусть норматив на данный КРІ составляет b, и выполняется $a \leq b \leq c$. Тогда риск того, что КРІ упадет ниже норматива, определяется формулой:

$$\text{Risk} = (b-a)/(c-a) \quad (4.6)$$

Если $b \geq c$, то Risk = 1 (100%-ая ожидаемость Негатива). Если $b \leq a$, то Risk = 0.

Пример. При $a=50$, $b=70$ и $c=100$ Risk = 40% - слишком высокий уровень.

Пусть теперь КРІ – треугольное нечеткое число (рис. 4.4).

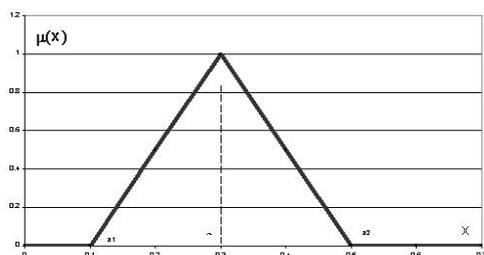


Рис. 4.4. Треугольное нечеткое число

Обозначим его $Z = \{Z_{\min}, Z_{av}, Z_{\max}\}$, а норматив на этот показатель как P. Тогда риск падения Z ниже норматива P вычисляется по формуле [4.6]:

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

$$\text{Risk} = \begin{cases} 0, & P < Z_{\min} \\ R \times \left(1 + \frac{1 - \alpha_1}{\alpha_1} \times \ln(1 - \alpha_1)\right), & Z_{\min} \leq P < Z_{\text{av}} \\ 1 - (1 - R) \times \left(1 + \frac{1 - \alpha_1}{\alpha_1} \times \ln(1 - \alpha_1)\right), & Z_{\text{av}} \leq P < Z_{\max} \\ 1, & P \geq Z_{\max} \end{cases} \quad (4.7)$$

где

$$R = \begin{cases} \frac{P - Z_{\min}}{Z_{\max} - Z_{\min}}, & P < Z_{\max} \\ 1, & P \geq Z_{\max} \end{cases}, \quad (4.8)$$

$$\alpha_1 = \begin{cases} 0, & P < Z_{\min} \\ \frac{P - Z_{\min}}{Z_{\text{av}} - Z_{\min}}, & Z_{\min} \leq P < Z_{\text{av}} \\ 1, & P = Z_{\text{av}} \\ \frac{Z_{\max} - P}{Z_{\max} - Z_{\text{av}}}, & Z_{\text{av}} < P < Z_{\max} \\ 0, & P \geq Z_{\max} \end{cases}. \quad (4.9)$$

В простейшем случае, для треугольно-симметричных результирующих факторов, можно использовать простейшую формулу для оценки риска. Пусть выполняется $Z_{\text{av}} > P$ и

$$Z_{\text{av}} = (Z_{\max} + Z_{\min})/2, \Delta = Z_{\text{av}} - Z_{\min} = Z_{\max} - Z_{\text{av}}, \lambda = (Z_{\text{av}} - P)/\Delta. \quad (4.10)$$

Тогда (4.7) – (4.9) приобретает компактный вид:

$$\text{Risk} = \frac{1}{2} + \frac{\lambda}{2}(\ln \lambda - 1). \quad (4.11)$$

Нам принципиально все равно, какую форму имеет размытое число КРІ и размыт ли сам норматив на этот КРІ. Во всех случаях, мы сможем оценить риск выхода КРІ за норматив, пользуясь результатом из [4.6]. В данном же изложении нам достаточно установить, что, без потери общности, КРІ имеют симметрично-треугольный вид, а нормативы являются скалярными. Арифметические операции с треугольными нечеткими числами, на основе интервальной арифметики Дюбуа-Прада [4.7], показывают, что результатом таких операций являются нечеткие числа, близкие к треугольным. За базу при оценке рисков мы возьмем соотношение (4.11).

Пример. При $Z = (50, 75, 100)$ и $P = 70$ соотношения (4.10) - (4.11) дают оценку Risk = 24%.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Переход от количественного значения Risk к словесному описанию уровня риска производится по схеме лингвистической классификации:

- Если Risk < 10%, то он считается **приемлемым**.
- Если 10% < Risk < 20%, то он считается **пограничным**.
- Risk > 20% считается **неприемлемым**.

Аналогичная классификация используется при расчете шансов:

- Если Chance < 10%, то он считается **неактуальным**.
- Если 10% < Chance < 20%, то он считается **пограничным**.
- Chance > 20% считается **весомым**.

Вопросы на самоподготовку

1. Установите на своем компьютере калькулятор для оценки рисков Investment Risk Calculator (IRC), с учетом рекомендаций на сайте http://sedok.narod.ru/inv_risk_calc.html . Но сначала установите у себя Java-плагин JRE 1.5 и выше.
2. Настройте калькулятор на пример выше. Убедитесь в правильности полученного ответа.
3. С помощью этого же калькулятора оцените шанс параметра удержаться выше 120% норматива.

4.6. Фактор дисконтирования денежных потоков как мера риска

Уровень риска в корпорации самым тесным образом связан с оценкой ее текущей **стоимости**. Можно выразиться точнее: стоимость компании – это стоимость ее настоящих и будущих денежных потоков, дисконтированная на риск недостаточности этих потоков.

Есть известная формула стоимости бизнеса:

$$\text{Стоимость} = - \text{СИЗ} + \text{БДП}(T) + \text{ЛЦБ}, \quad (4.12)$$

где СИЗ – стартовые инвестиционные затраты, БДП – приведенная к настоящему моменту стоимость будущих денежных потоков за определенное количество лет T, ЛЦБ – ликвидационная цена бизнеса через время T. Чем больше T, тем ближе ЛЦБ к нулю. Рационально, для российских условий, определять T = 5 лет, одновременно признавая СИЗ ≈ ЛЦБ.

Здесь нужно пояснение. Срок 5 лет в российской действительности – это такой срок, когда бизнес в состоянии вырасти с нуля до значимых размеров и обрести нематериальными активами различного рода до такой степени, что цена этих вновь созданных нематериальных активов (бренд, клиентская база, взаимоотношения с поставщиками, обученный персонал и прочее) заведомо перекроет снижение стоимости капитала бизнеса во времени.

Тогда Стоимость ≈ БДП(5).

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс
Также справедливо:

$$\text{БДП (T)} = \sum_{i=1}^T \text{CF}_i * \text{DF}_i, \quad (4.13)$$

где CF_i - номинальное плановое значение сальдо денежного потока по компании в i -ый период времени, DF_i – фактор дисконтирования денежного потока в i -ый период времени, который изменяется от 0 до 1.

Если интегральный уровень риска по компании незначителен (приемлем), то можно оценивать DF_i по формуле:

$$\text{DF}_i = \frac{1}{(1 + \text{DR}_i)^i}, \quad (4.14)$$

где DR_i – ставка дисконтирования, определенная для i -го планового года. Для российских реалий 2007 – 2009 года справедливо устанавливать $\text{DR}_i = 13 \dots 15\%$ годовых.

Но, если риски компании являются недопустимыми, формула (4.13) перестает работать, теряет экономический смысл. Будущие денежные потоки в условиях недопустимого риска становятся проблематичными, падая до нуля по тенденции. Соответственно, и фактор дисконтирования будущих денежных потоков падает до нуля, что предполагает в формуле (4.13) бесконечную процентную ставку.

Как оценить фактор дисконтирования? Его нужно калибровать, устанавливая однозначное соответствие между интегральным ощущением от риска компании (как это сложилось при осмыслении риск-карты) и размером фактора дисконтирования. Тут есть широкий простор для фантазии. Один из вариантов моделирования таков. Предположим, что риск банкротства компании **BankRisk** измеряется качественно, по 5 градациям. Сопоставим $\text{OH} = 0.2$, $\text{H} = 0.35$, $\text{Cp} = 0.5$, $\text{B} = 0.65$, $\text{OB} = 0.8$ и назовем эти значения уровнем безрисковости (безопасности) компании **SL – Security Level**. Тогда можно провести прямую линию через две точки:

- $\text{SL} = 0.65$, $\text{DF} = 0.9$ (стандартный размер дисконтирования).
- $\text{SL} = 0.2$, $\text{DF} = 0$ (предельный размер дисконтирования).

Отсюда прямо вытекает простая формула:

$$\text{DF} = 2 * (\text{SL} - 0.2) \quad (4.15)$$

Чем выше безрисковость, тем выше фактор дисконтирования. При очень высоких уровнях безрисковости возникает премия к стоимости будущих денежных потоков в 20% в год к их текущему размеру.

Связь между DF и SL не обязательно может носить линейный характер. Можно говорить и о том, что по мере роста риска снижение фактора дисконтирования идет опережающими темпами. И наоборот: снижение риска дает дополнительную существенную премию к потокам. Тогда зависимость приобретает выпуклый характер. Предположение о ее квадратичности дает формулу:

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

$$DF = 2.22*SL^2 + 0.11*SL - 0.11 \quad (4.16)$$

Пример. Оценить стоимость бизнеса, который ближайшие 5 лет будет приносить по 50 млн. руб. прибыли в год. Риск-фон бизнеса все ближайшие 5 лет оценивается как Средний.

Решение. Уровень безрисковости $SL = 0.5$. Фактор дисконтирования по формуле (4.15) составляет $DF=0.6$. Применение (4.13) – (4.14) дает:

Стоимость = БДП (5) = $250*0.6 = 150$ млн. руб.

Вопрос на самоподготовку

1. Запрограммируйте в Excel расчет стоимости бизнеса с переменным риск-фоном. Изберите линейный метод расчета фактора дисконтирования как функции безрисковости компании.

5. Примеры анализа рисков и шансов

Теперь, когда мы совершенно оснащены теоретически и методически, впору завершать изложение базового примера нашей книги, начатого в разделе 2. Итак, мы рассматриваем корпорацию «Элефант», прикладывая к ней различные сценарии Угроз/Оказий и отслеживая реакцию «Элефанта» на развертывание этих сценариев.

Чтобы перейти к количественному анализу Рисков/Шансов, доопределим перечень моделей, перечисленных в таблице 3.4 раздела 3, четырьмя моделями лингвистических классификаторов для четырех параметров, где нам требуется качественное распознавание:

- Средневзвешенная стоимость капитала (WACC, 4.1_Ш).
- Эффективность труда (LE, 1.1_Н).
- Размер фонда оплаты труда (ФОТ, 4.1_К).
- Соотношение СОК и КЗК (4.1_Ч).

Для упрощения, применим модель интервального гранулятора, т.е. сделаем границы, отвечающие качественным значениям факторов, вертикальными.

Итак, классификаторы следующие (таблицы 5.1 – 5.4):

Таблица 5.1. Интервальный гранулятор для WACC

Уровень фактора	Значение параметра, % годовых
ОН	20% и выше
Н	От 17% до 20%
С	От 15% до 17%
В	От 11% до 15%
ОВ	От 0% до 11%

Таблица 5.2. Интервальный гранулятор для LE

Уровень фактора	Значение параметра, безразм.
ОН	От 4 и ниже
Н	От 4 до 6
С	От 6 до 8
В	От 8 до 10
ОВ	От 10 и выше

Таблица 5.3. Интервальный гранулятор для ФОТ

Уровень фактора	Значение параметра, по годам, млн. руб.:		
	2007	2008	2009
ОН	≥ 96	≥ 116	≥ 136
Н	91 – 95	111 – 115	131 – 135
С	86 – 90	106 – 110	126 – 130
В	81 - 85	101 – 105	121 – 125
ОВ	≤ 80	≤ 100	≤ 120

Таблица 5.4. Интервальный гранулятор для СОК/КЗК

Уровень фактора	Значение параметра, %
ОН	От 0% до 20%
Н	От 20% до 30%
С	От 30% до 40%
В	От 40% до 50%
ОВ	От 50% и выше

Особенность гранулятора для ФОТ: он устанавливается в зависимости от года измерения. Это обусловлено тем, что идет существенная динамика уровня маржинальной прибыли от года к году (планово – в сторону увеличения). Соответственно, с выполнением нормативов по эффективности труда, все границы гранулятора по ФОТ также могут быть смещены в сторону увеличения.

События 2007 – 2009 годов уже состоялись. Удалось поймать Позитивы, но и Негативов избежать не удалось. Наша задача в этом разделе – осознать, что в корпорации «Элефант» было сделано правильно, а что – неправильно; что было оценено верно, а что – неверно или не оценивалось вовсе.

5.1. Реакция корпорации «Элефант» на рыночное оживление в 2007 году (Оказия 1)

Ожидая качественного скачка деловой активности (см. параграф 3.6) и соответствующих okazji (количественный рост рынка, улучшение взаимоотношений с клиентами, рост среднего чека), Корпорация, уподобляясь кораблю, ловит все возможные ветры в свои паруса. Для этого она развивает в себе следующие основные Силы:

1. **Организационная структура.** Корпорация открывает в своих недрах несколько бизнес-проектов по продаже автотехники различных брендов. Эти проекты оформляются как обособленные корневые бизнес-подразделения (Центры). Открывается несколько Филиалов в различных городах России (рис. 5.1). Структура Филиалов «фракталит» (частично воспроизводит) структуру головного офиса.
2. **Персонал.** На руководство Центрами нанимаются (в т.ч. переманиваются) опытные руководители. Они делаются директорами соответствующих юрлиц, т.е. им дается полный картбланш на ведение операций.
3. **Финансы.** Благодаря хорошо настроенным взаимоотношениям с Банками, Корпорации удалось получить фактически неограниченный кредит (открыть кредитные линии) под задачи финансирования авансов поставщикам и формирования складских остатков. Используется принцип леввериджа (развития на заемные средства). Продажа техники со склада (а не под заказ, как в остальных сходных компаниях) предоставила Корпорации «неубиваемое» конкурентное преимущество.

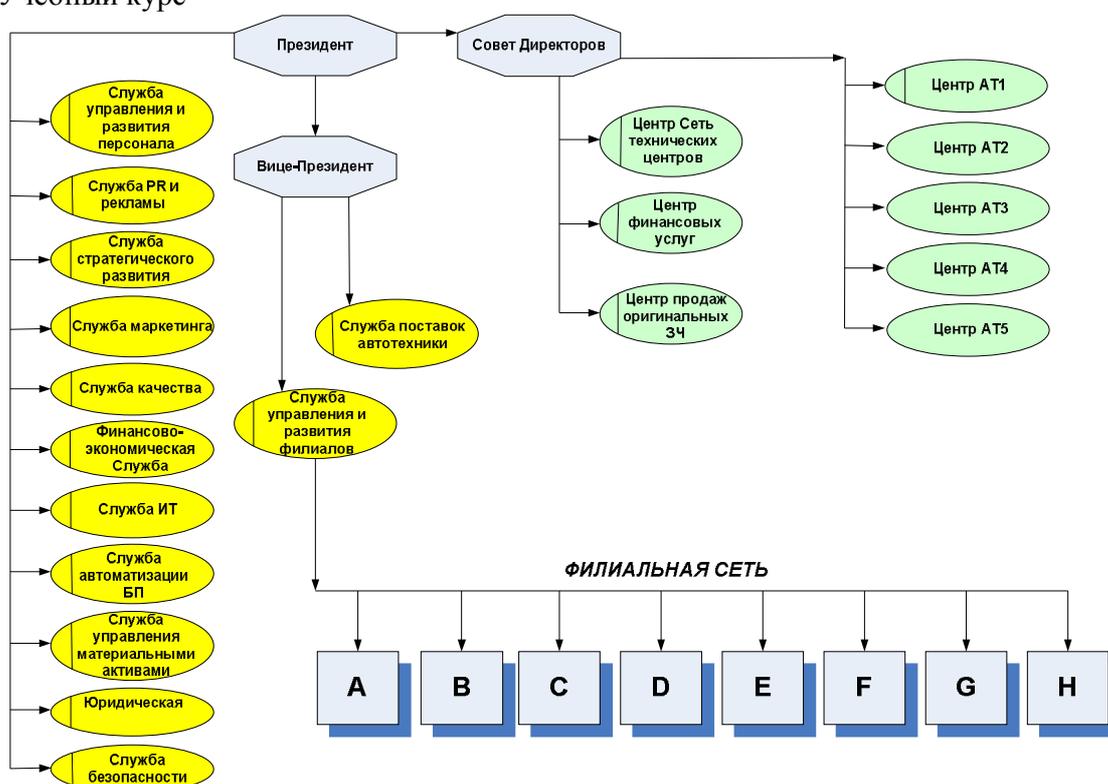


Рис. 5.1. Организационная структура корпорации «Элефант» в 2007 году

Активация перечисленных Сил вызвала следующую логическую цепочку последствий (в схеме Нортон-Каплана это было выявлено модельным образом):

- Качество отношений с Поставщиками выросло до уровня «В» (за счет их упреждающего авансирования). Оборачиваемость авансов снизилась до уровня «Ср», однако скачкообразный рост маржинальной рентабельности операций до уровня «ОВ» перекрыл этот негативный эффект.
- Вывод уровней взаимоотношений с клиентами на уровень «В» и степени контроля конкурентов – также на уровень «В», произошел по следующим основаниям:
 - Диверсификация рыночного портфеля корпорации по бренду (увеличение уровня комплексности услуги).
 - Наличие складского запаса.
 - Наличие финансового ресурса от Банков для заключения лизинговых сделок.
- В качестве Эффектов – рост выручки, прибыли и отдачи на капитал. Результирующие финансовые последствия этого оттока сведены в таблицу 5.1 (в формате таблицы 3.1).

Таблица 5.1. Финансовые последствия по Оказии 1

N пп	Показатели	2007	
		цель	модель
1	Выручка с НДС, млн. руб.	4720	5310
2	Выручка без НДС, млн. руб.	4000	4500

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

3	<i>Справочно: Средняя выручка без НДС на одного Клиента, млн. руб.</i>	6.7	7.1
4	<i>Справочно: Средняя выручка без НДС на одного Поставщика, млн. руб.</i>	320	650
5	Маржинальная прибыль, млн. руб.	400	540
6	<i>Справочно: Маржинальная рентабельность операций, %</i>	10	12
7	Постоянные операционные затраты, млн. руб.	100	90
8	Эффективность труда (рублей МП на 1 руб. ФОТ)	6	8
9	Прибыль до налогообложения, инвестиционных и финансовых выплат (ЕБИТДА), млн. руб.	300	450
10	Налоговые, кредитные и инвестиционные выплаты (без учета лизинговой компании), млн. руб.	100	120
11	Чистая прибыль, млн. руб.	200	330
12	Операционная рентабельность по уровню чистой прибыли, %	5	7.3
13	<i>Справочно: Совокупный заемный капитал на конец года, млн. руб.</i>	2000	2000
14	<i>Справочно: Совокупный собственный капитал на конец года, млн. руб.</i>	200	350
15	<i>Справочно: оборачиваемость активов, раз в год</i>	2.1	2.3
16	Отдача на собственный капитал по чистой прибыли (ROE), % годовых	100	94
17	Отдача на активы (ROA), % годовых	9.1	14.0

Видим заведомое перекрытие по всем установленным целям. Таким образом, все шансы на реализацию Позитивов оцениваются моделью как 100%-ные.

5.2. Реакция корпорации «Элефант» на рыночное сжатие в 2008 г. (Угроза 1)

Все, что в сытые годы следует рассматривать как Силы, в годы «тощие» выглядят Слабостями. А именно:

1. Вынужденное снижение объемов продаж делает организационную структуру Корпорации вида рис. 5.1 заведомо избыточной. Не все Филиалы на этом

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- рыночном фоне будут рентабельными (уход эффекта отдачи на масштаб). Несколько центров по продаже АТ – это тоже уже излишество, нужно сжиматься до одного центра.
2. Нужно убегать от площадок автотехники, потому что они сформированы на заемные ресурсы. Снижение оборачиваемости вызывает эффект «паразитных процентов», когда есть плохо распродаваемый актив, на который непрерывно начисляются кредитные проценты. Аналогичная ситуация возникает с авансами поставщикам. Уже нет физической возможности осуществлять предоплаты в прежних размерах, хорошо бы рассчитаться за тот товар, что уже поставлен.
 3. Топ-менеджеры корпорации, перед лицом неизбежного сжатия бизнеса, начинают чувствовать себя неуютно. Обостряются межличностные проблемы (это наглядно проступает в ходе корпоративных совещаний и советов директоров). Не распутанные в ходе предыдущих воплощений «кармические узлы» становятся выпуклыми и завязываются туже. Тем самым, корпоративная культура начинает трещать по швам, рыба принимается гнить с головы. Все типологические противоречия, которые зафиксированы в табл. 2.2 (между абстрактными и конкретными, между системщиками и коммуникационщиками, между «джейными» и «пишными») начинают обостряться и негативно влиять на бизнес. Покидает корпорацию Идеолог. Президент серьезно осложняет отношения с Торговцем и с Решателем.
 4. Падает производительность труда. Вынужденное сокращение персонала также негативно действует на корпоративную культуру, демотивирует и нервирует людей. Потому что неизвестно, кто будет уволен следующим. Эта неизвестность пугает – и заставляет изрядную часть рабочего времени прорабатывать запасные варианты трудоустройства.
 5. Финансовый рычаг, сформированный в «сытый» 2007 год, становится настоящим бедствием. Естественное желание дивестироваться и снизить сумму основного долга во многих случаях становится просто невыполнимым. Во-первых, на активы падает платежеспособный спрос (Угроза 2). Во-вторых, лизинговый портфель не может быть дивестирован в одночасье (средний срок лизингового договора составляет 3 года). К тому же, начинаются проблемы с лизингополучателями (просроченная дебиторская задолженность).

Рассмотрим влияние угрозы 1 на корпорацию, в предположении, что корпорация не успевает адекватно среагировать на нее. Результаты моделирования сведены в таблицу 5.2.

Таблица 5.2. Финансовые последствия по Угрозе 2

N пп	Показатели	2008	
		цель	модель
1	Выручка с НДС, млн. руб.	5900	3304
2	Выручка без НДС, млн. руб.	5000	2800
3	<i>Справочно: Средняя выручка без НДС на одного Клиента, млн. руб.</i>	<i>7.1</i>	<i>4.3</i>
4	<i>Справочно: Средняя выручка без НДС на одного Поставщика, млн. руб.</i>	<i>400</i>	<i>95</i>
5	Маржинальная прибыль, млн. руб.	500	168

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

6	<i>Справочно: Маржинальная рентабельность операций, %</i>	10	6
7	Постоянные операционные затраты, млн. руб.	150	100
8	Эффективность труда (рублей МП на 1 руб. ФОТ)	8	3
9	Прибыль до налогообложения, инвестиционных и финансовых выплат (ЕВИГДА), млн. руб.	350	68
10	Налоговые, кредитные и инвестиционные выплаты (без учета лизинговой компании), млн. руб.	150	151
11	Чистая прибыль, млн. руб.	200	-83
12	Операционная рентабельность по уровню чистой прибыли, %	4	-3
13	<i>Справочно: Совокупный заемный капитал на конец года, млн. руб.</i>	3000	2500
14	<i>Справочно: Совокупный собственный капитал на конец года, млн. руб.</i>	300	260
15	<i>Справочно: оборачиваемость активов, раз в год</i>	1.8	1.2
16	Отдача на собственный капитал по чистой прибыли (ROE), % годовых	67	-32
17	Отдача на активы (ROA), % годовых	6.1	-3.0

Видим, что, согласно модели, корпорация в 2008 году получает убыток на уровне 83 млн. руб. Негатив от Угрозы 1 наступает с 100%-ой ожидаемостью, все риски равны 100%. Случившееся в точности напоминает сценарий «пивной игры», описанный Питером Сенге в «Пятой дисциплине» [5.1]. Инерционный корпоративный механизм работает так. Есть новый сорт пива, который понравился публике. Спрос заведомо опережает предложение. Но, пока пивзавод разовьет свои мощности под воздействием этого спроса, потребитель устанет ждать нового пива и переключится на другие сорта. Хроническое запаздывание производства в отношении спроса порождает пресловутый кризис перепроизводства и каскадное сжатие потребления в рамках дефляционной спирали.

Против сценария Угрозы 1, как и против урагана, защиты нет. Можно только минимизировать ущерб, переводя корпорацию в наименее уязвимое положение. Говоря корабельным языком: убрать паруса, задрать люки, направить команду к помпам. Если этого не сделать, то банкротство компании становится неизбежным, а ошибка ничегонеделанья – грубейшей и самой фатальной.

5.3. Реакция корпорации на снижение цен на активы (Угроза 2)

Поздно спохватившись, корпорация «Элефант» начинает мероприятия по дивестированию. Закрывается ряд филиалов, площадка автотехники распродается с глубоким дисконтом, выставляется на продажу часть зданий. Однако цена на все активы резко падает. Перед Корпорацией встает выбор: продолжать дожидаться лучших цен – или продавать активы по тем ценам, которые есть.

Корпорация выходит в Банки с предложением реструктуризации долгов. Удастся договориться об отсрочке платежа по основному долгу. Однако оплата текущих процентов по кредитам должна совершаться по графику, в этом Банки неумолимы. Фактически, они провоцируют Корпорацию на невыгодную распродажу активов с неминуемыми убытками.

Результат моделирования этого сценария фиксируется в таблице 5.3.

Таблица 5.3. Финансовые последствия по Угрозе 2

N пп	Показатели	2009	
		цель	модель
1	Выручка с НДС, млн. руб.	7080	3894
2	Выручка без НДС, млн. руб.	6000	3300
3	<i>Справочно: Средняя выручка без НДС на одного Клиента, млн. руб.</i>	7.5	4.3
4	<i>Справочно: Средняя выручка без НДС на одного Поставщика, млн. руб.</i>	480	95
5	Маржинальная прибыль, млн. руб.	600	66
6	<i>Справочно: Маржинальная рентабельность операций, %</i>	10	2
7	Постоянные операционные затраты, млн. руб.	200	90
8	Эффективность труда (рублей МП на 1 руб. ФОТ)	10	2
9	Прибыль до налогообложения, инвестиционных и финансовых выплат (ЕБИТДА), млн. руб.	400	-24
10	Налоговые, кредитные и инвестиционные выплаты (без учета лизинговой компании), млн. руб.	200	110
11	Чистая прибыль, млн. руб.	200	-134
12	Операционная рентабельность по уровню чистой прибыли, %	3.3	-4.1
13	<i>Справочно: Совокупный заемный капитал на конец года, млн. руб.</i>	4000	2000

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

14	Справочно: Совокупный собственный капитал на конец года, млн. руб.	400	110
15	Справочно: оборачиваемость активов, раз в год	1.6	1.8
16	Отдача на собственный капитал по чистой прибыли (ROE), % годовых	50	-122
17	Отдача на активы (ROA), % годовых	4.5	-6.4

Сценарий развития Корпорации в 2009 году повторяет 2008 год, но последствия значительно более тяжелые. Фактически проеден весь собственный капитал, успех 2007 года нивелирован. Если все пойдет в том же духе, то банкротство Корпорации в 2010 году неизбежно. Все риски составляют 100%. И здесь изоощренная математика для анализа рисков уже не требуется.

5.4. Управление лизинговым портфелем корпорации «Элефант» по критериям доходности и риска

Лизинг есть не что иное, как процесс преобразования кредитных ресурсов банков в инвестиционные ресурсы для лизингополучателей, под видом аренды техники и оборудования. Соответственно, у лизинговой компании есть 4 ключевых Стейкхолдера:

- Управляющая компания корпорации «Элефант».
- Банки.
- Поставщики техники, в том числе продуктовые бизнесы корпорации «Элефант».
- Лизингополучатели (ЛП).

Упрощенная граф-схема стратегических целей лизинговой компании представлена на рис. 5.3. Из нее видно, что положение ЛП по отношению к лизинговой компании является двойственным. С одной стороны, это Клиент компании, и ставится стратегическая цель удовлетворить Клиента параметрами услуги лизинга и качеством ее оказания, в том числе на шаге сопровождения лизинговой сделки. С другой стороны, ЛП – это Заемщик, и требуется обеспечить бездефолтное исполнение финансовых обязательств ЛП в рамках согласованного графика лизинговых платежей. То есть, с одной стороны, надо привлечь ЛП в компанию, «выиграв» его у конкурентов. А, с другой стороны, необходимо сохранить ЛП для компании, сделав все возможное, чтобы этот ЛП не разорился или не ушел к конкурентам. Обе эти задачи должны решаться совместно.

Повлиять на бездефолтность ЛП лизинговая компания напрямую не может, так как причины дефолта находятся на стороне ЛП и окружающей его внешней макро- и микроэкономической среды. Однако лизинговая компания в состоянии **управлять своим лизинговым портфелем** по критерию доходности и риска, решая тем самым задачу оптимизации этого портфеля. Здесь можно идти двумя путями:

- Максимизировать доходность лизингового портфеля при фиксированном уровне его риска.
- Минимизировать риск лизингового портфеля при фиксированном уровне его доходности.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

Обе названные задачи имеют одно и то же решение в координатах «доходность-риск». Традиционно оно называется **эффективной границей портфельного множества решений** или **множеством Парето** (рис. 5.3, рис. 5.4). В каждой точке эффективной границы обеспечивается одновременное выполнение одного из двух критериев: максимум доходности или минимум риска портфеля. Если мы предполагаем размер лизингового контракта произвольно дробимым, то задача оптимизации решается в непрерывном пространстве состояний портфеля. В противном случае, задача носит дискретный характер.

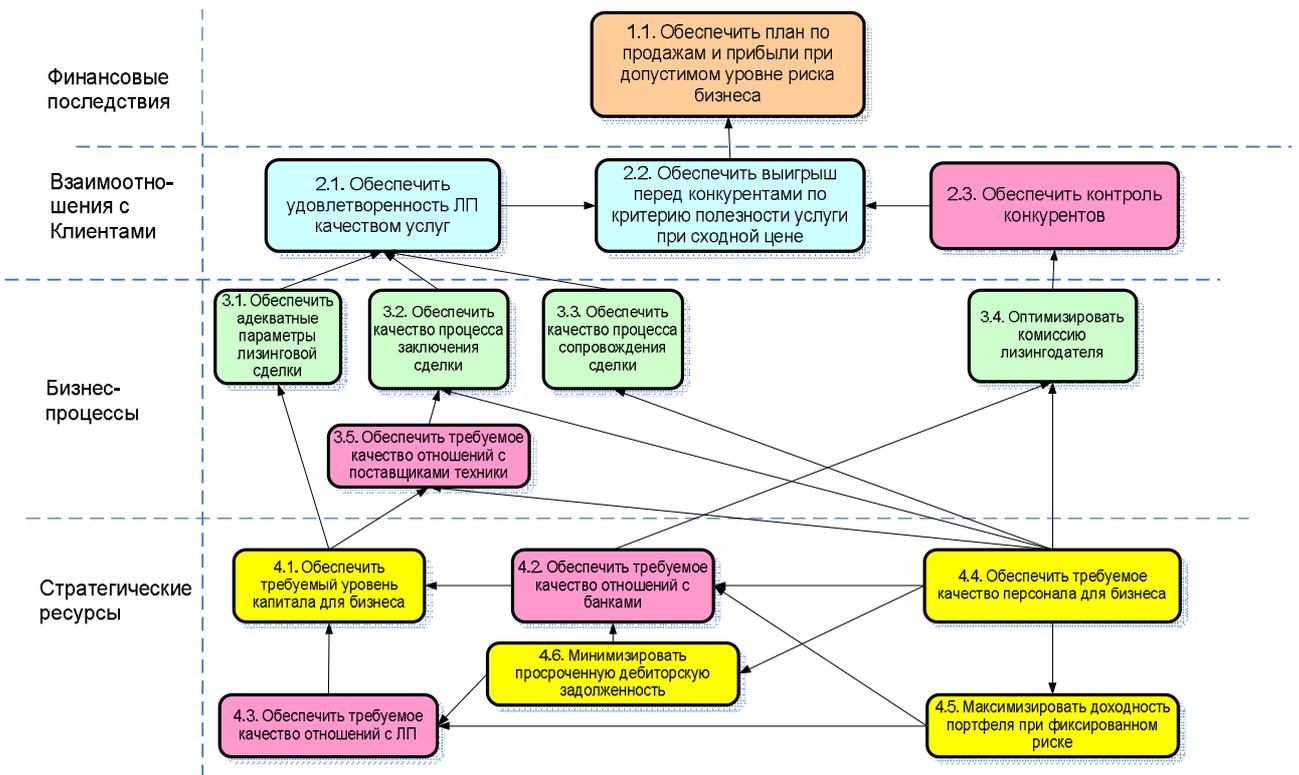


Рис. 5.2. Граф-схема стратегических целей лизинговой компании

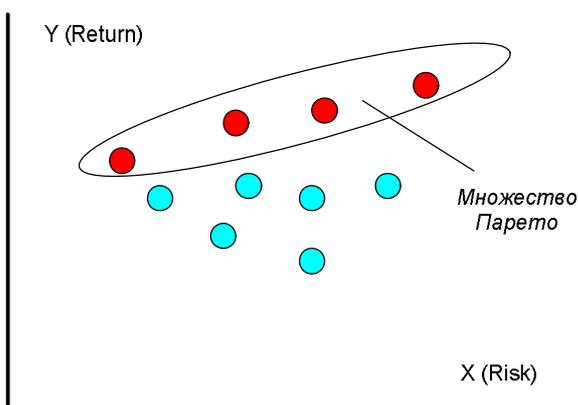


Рис. 5.3. Эффективная граница портфельного множества решений (дискретный случай)

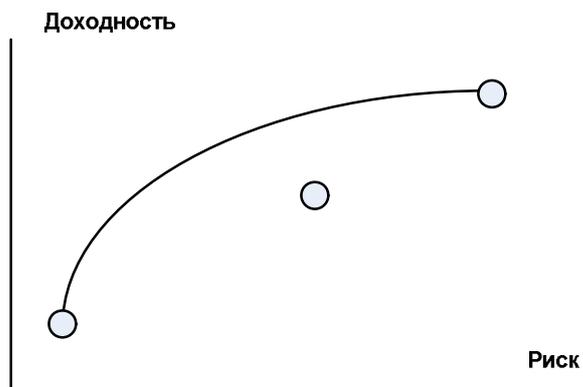


Рис. 5.4. Эффективная граница портфельного множества решений (непрерывный случай)

Совершенно отдельным является вопрос, как оценивать доходность и риск лизингополучателей. Подходы здесь следующие:

- Доходность ЛП – это отношение чистой современной ценности дохода от ЛП к цене лизингового договора. Фактически, доходность ЛП – это отдача на инвестированный в ЛП кредитный капитал (ROIC), в процентах годовых.
- Риск ЛП – это оценка, полученная в ходе матричного агрегирования наборов наблюдаемых по ЛП факторов разной природы (см. п. 4.2 настоящего курса).

Доходность и риск лизингового портфеля – это средневзвешенные оценки того же по всем ЛП с весами, равными доле лизингового контракта по отдельному ЛП к общему размеру лизингового портфеля. Сразу же разумно провести нормирование уровней доходности и риска ЛП и лизингового портфеля по пяти лингвистическим уровням (ОН, Н, Ср, В, ОВ; см. п. 3.1). Такое нормирование возможно, если по портфелю лизинговой компании существует сколь-нибудь представительная статистика.

Разобьем всех лизингополучателей на 5 нечетких классов:

- **Консервативные.** Доходность – Н, риск – ОН.
- **Умеренные.** Доходность – Ср, риск – Н.
- **Продвинутые.** Доходность – В, риск – Ср.
- **Агрессивные.** Доходность – ОВ, риск – В.
- **Неоптимальные.** Те ЛП, которые не попадают ни в один из перечисленных выше классов.

Как только мы произвели кластеризацию всех ЛП по выделенным классам (как провести такую кластеризацию, то отдельный разговор), появляется возможность **стилевого управления** портфелем, с установлением ограничений на размер отдельного кластера. Подобная практика хорошо известна индексным инвестиционным фондам. Управляя ограничениями на кластеры, мы тем самым приводим портфель в соответствие со своими инвестиционными предпочтениями об уровнях доходности и риска. В бурные времена (такие, как сентябрь 2008 года в России) предпочтительнее максимальным образом ограничивать агрессивные и продвинутые кластеры ЛП (или даже опустошать их). Наоборот, во времена спокойные, следует подобную же политику проводить в отношении консервативных и умеренных кластеров.

Ясно, что работа с лизинговым портфелем предполагает, в первую очередь, опустошение класса неоптимальных ЛП. Это может производиться следующими способами:

- Прекращение взаимоотношений с «безнадежными» ЛП, у которых нет стратегических ресурсов для минимизации риска или максимизации доходности.
- Предложение к перспективным высокорисковым ЛП заключать договора на условиях большей доходности или, при невозможности наращивать их доходность, снижать риск (например, через обеспечение поручительства по обязательствам ЛП третьих лиц).

Когда неоптимальные ЛП удаляются из портфеля, он приобретает монотонный вид [5.2]. В монотонном портфеле (по определению) все кластеры (или активы) не доминируют друг друга; для них снижение доходности одновременно означает снижение риска, и наоборот. Все эти кластеры (или активы) в бесспорном порядке участвуют в формировании эффективной границы портфельного множества (или просто принадлежат ей целиком). На рис. 4.4 изображена такая граница, где кластеры образованы методом жесткой классификации и лежат на этой границе.

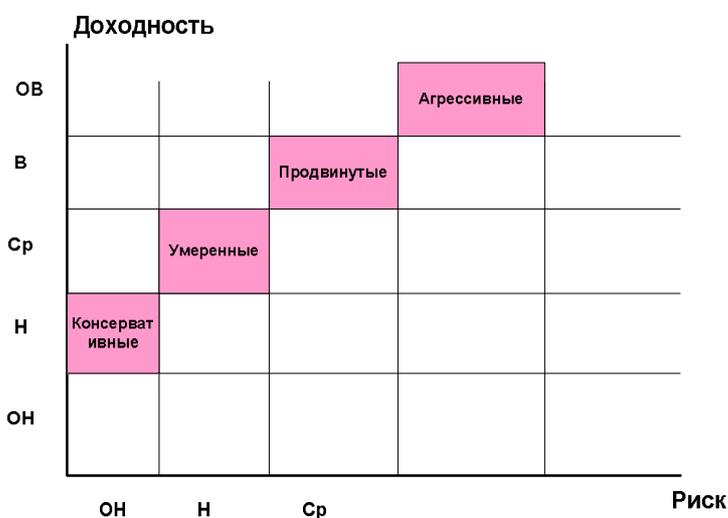


Рис. 5.5. Монотонный лизинговый портфель на фиксированных кластерах

Теперь, когда лизинговый портфель приведен в форму, можно вплотную заняться управлением размерами его кластеров, сообразуясь с текущим уровнем терпимости лизинговой компании к риску.

И последнее, очень важное замечание. Управление риском в лизинговой компании – это ее профильный вид деятельности (как, впрочем, и для банка). Поэтому здесь портфельный риск является одним из ключевых показателей эффективности (КPI). Этот KPI нормируется по общим правилам, и возникает производный Риск – того, что заданное для портфеля нормативное значение его интегрального риска будет превышено. Это будет означать, что управляемость портфеля потеряна, а качество отношений с лизингополучателями – существенно ухудшено.

5.5. Оценка риска инвестиционного проекта

Корпорация «Элефант» непрерывно занимается инвестированием в инвестиционные проекты. К таким проектам относятся: создание нового бизнеса «с нуля», развитие действующего бизнеса, приобретение объектов имущественного комплекса, поглощение стороннего бизнеса. Во всех случаях, бизнес-план проекта проходит экспертизу, на выходе которой образуются два параметра: доходность инвестированного в проект капитала (ROIC) и интегральный риск проекта. По общему правилу, ROIC проекта должна существенно превышать ставку депозита в надежном банке; и чем выше ожидаемый риск проекта, тем выше требуемая ставка ROIC (премия за риск).

Достаточно подробно процедура оценки риска инвестиционного проекта описана в [5.3]. Пусть, по итогам анализа всех частных рисков проекта (по правилам, которые изложены нами на протяжении всей этой книги) выработано два сценария протекания проекта:

- **Сценарий 1 – оптимистический.** На периоде окупаемости проекта не произойдет ничего существенного, нарушающего базовый план проекта. Все принятые в проекте стартовые гипотезы (прежде всего, маркетинговые) окажутся здоровыми и впоследствии оправдаются.
- **Сценарий 2 – пессимистический.** Рыночные ожидания по проекту окажутся существенно завышенными, что неизбежно скажется на размерах фактической выручки проекта и тенденциях ее роста. Кроме того, произойдут 1-2 существенных негативных события (из числа идентифицированных ранее), которые также повлияют на размер выручки.

По каждому из выделенных двух сценариев проведем моделирование чистых дисконтированных денежных потоков (ЧДДП) проекта. Дисконтирование денежных потоков может проводиться по правилу, установленному в параграфе 4.6. Нарастающий итог ЧДДП проекта есть не что иное, как его чистая современная ценность (NPV – Net Present Value, рис. 5.6). По завершении временного горизонта проекта по сценарию 1 мы идентифицируем положительный NPV (иначе нет смысла и проект затевать), а по сценарию 2 – скорее всего, отрицательный. NPV, отнесенное к стартовым инвестиционным затратам проекта и деленное на временной горизонт в годах, – это как раз и есть ROIC, процентов годовых.

Теперь нам надо выбрать модель нечеткого числа NPV, чтобы по ней определить меру интегрального риска проекта (см. п. 4.5). Варианты моделей – следующие:

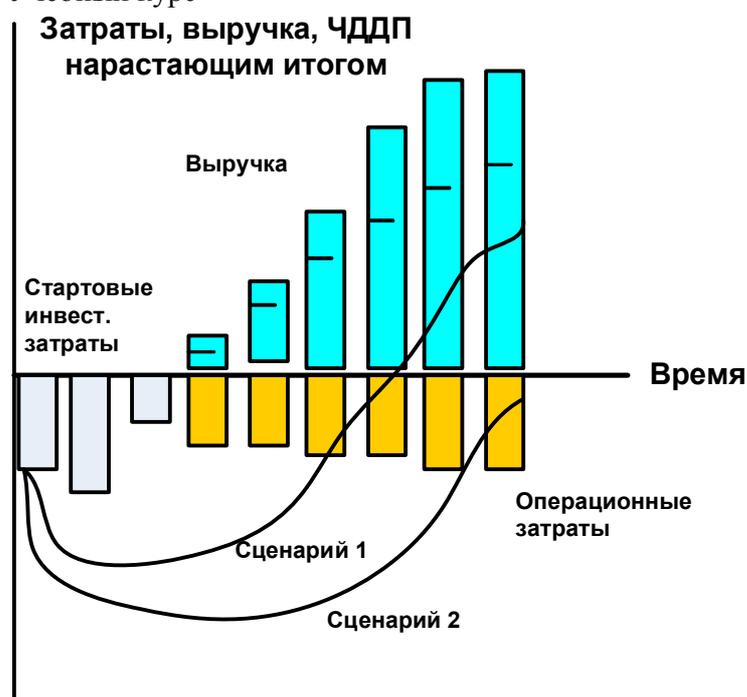


Рис. 5.6. ЧДДП инвестиционного проекта

- **NPV – интервал.** Самая грубая модель, когда у нас полностью отсутствуют предположения об ожидаемости тех или иных промежуточных сценариев внутри интервала. Оценка риска проекта – предельно высокая (иногда – неадекватная). Если риск проекта приемлем даже в этом случае, то никакого дополнительного моделирования проводить не надо, и проект надо принимать.
- **NPV – треугольное нечеткое число.** Можно сформулировать третий сценарий – нечто среднее между сценариями 1 и 2. Если NPV для этого сценария является отрицательным, то дополнительного моделирования проводить не надо – проект следует отвергнуть. Если же NPV положительный, то надо оценить риск по правилам параграфа 4.5.
- **NPV – нечеткое число произвольного вида.** Предположим, что сценарии 1 и 2 – это крайние альтернативы проекта, которые сверху и снизу ограничивают полный возможный спектр сценариев (мера ожидаемости этого спектра равна 100%). Теперь понизим меру ожидаемости на 10% и сузим спектр сценариев. В ходе анализа мы получим новую пару ограничивающих сценариев (например, сценарии 3 и 4). Для вновь полученной пары сценариев мы получаем новую интервальную (**сегментную**) оценку NPV. Последовательно снижая ожидаемость на 10% за шаг, мы получаем набор интервалов NPV, которые в совокупности восстанавливают нечеткое число NPV как некую аппроксимацию. Опыт показывает, что подобное моделирование является в большинстве случаев избыточным, и треугольного представления NPV вполне достаточно для анализа.

Если инвестиционных проектов несколько, то образуется **инвестиционно-проектный портфель** корпорации «Элефант», который следует рассматривать в координатах «ROIC – интегральный риск» и оптимизировать. Все соображения по оптимизации лизингового портфеля, высказанные нами в предыдущем параграфе, применимы и здесь. Все проекты

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

могут быть классифицированы на консервативные, умеренные, продвинутые, агрессивные и неоптимальные. Портфель должен быть сначала отформатирован, с удалением из него неоптимальных проектов, а затем должны быть установлены ограничения на кластеры. Доля кластера – это отношение стартовых инвестиционных затрат проекта к суммарным инвестициям по портфелю.

6. Построение системы управления рисками/шансами в организации

6.1. Системы регулярного менеджмента

Поскольку взаимоотношения с Стейкхолдерами – это Результат деятельности любой корпорации (в смысле Дилтса-Гринфельда, см. пункт 2.5.5), то Стейкхолдеры и их благо должны быть поставлены в центр организационных коммуникаций (внешних и внутренних). Организационная структура корпорации «Элефант», частично удовлетворяющая этому критерию, представлена на рис. 6.1.

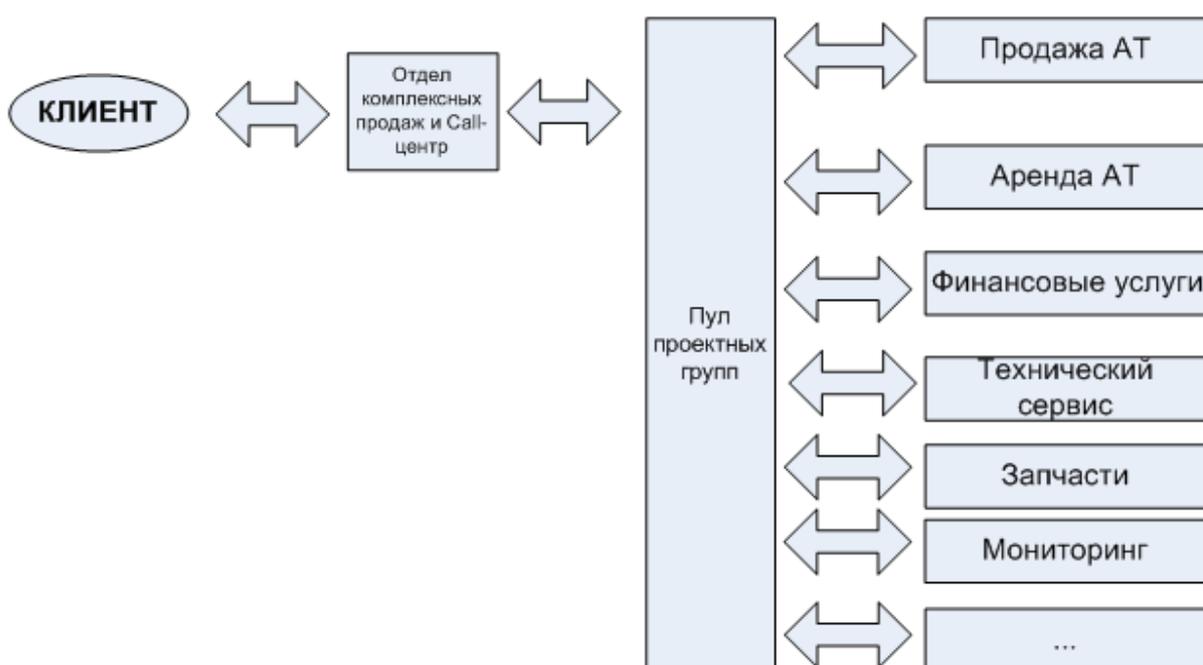


Рис.6.1. Обобщенная схема клиентоориентированной Корпорации.

Компании, созревшие управлять рисками/шансами с системных позиций, являются зрелыми, с точки зрения регулярного менеджмента. Это означает, что в этих компаниях уже настроен ряд других ключевых систем управления.

На рис. 6.2 представлена совокупность систем регулярного менеджмента в продвинутой компании, с их проекцией на модель SCORE. Обозначения:

- СУРс – система управления ресурсами.
- СУФ – система управления финансами.
- СУП – система управления персоналом.
- СУФл – система управления филиалами.
- СМ – система маркетинга.
- СМК – система менеджмента качества.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами:
Учебный курс

- СУС – система управления взаимоотношениями с стейкхолдерами.

Каждая система регулярного менеджмента имеет одну или несколько зон ответственности. Системы стратегического планирования и управления рисками покрывают всю причинно-следственную цепь «Ресурсы – Бизнес-процессы – Результаты – Эффекты» целиком. С точки зрения модели куба Гринфелда (см. п. 2.5.5), эти две системы лежат на нейробиологическом уровне «Стратегия», и, в нашей классификации, системами регулярного менеджмента не являются. Сами же системы регулярного менеджмента лежат уровнем ниже, перед уровнем «Процессы».

Системы регулярного менеджмента питают две «стратегические» системы информацией, как это показано на рис. 6.3. Применительно к системе управления рисками это выглядит так:

- В задачу системы маркетинга входит сбор информации о потенциальных Угрозах/Оказиях компании и моделирование соответствующих сценариев.
- В задачу системы управления финансами входит мониторинг финансовых КРІ и выдача тревожных сигналов («алертов») по факту выхода этих КРІ за установленные нормативы (сообщений о Негативах/Позитивах).
- В задачу системы менеджмента качества входит мониторинг нефинансовых КРІ и выдача соответствующих алертов (сообщений о Негативах/Позитивах).
- В задачу системы стратегического планирования входит синхронизация всех имеющихся источников данных и моделирование счетной карты ССП, с выдачей алертов по тем КРІ, которые не входят в зону ответственности СМ, СМК и СУФ.
- Система управления рисками/шансами «зеркалит» счетную карту ССП и оценивает все значения рисков в риск-шанс-картах по всем разрезам стейкхолдеров в ССП. В свою очередь, эта система выдает тревожные сигналы о том, что риски в организации принимают недопустимый размер.

Алерты, поступающие из системы управления рисками/шансами на управленческую панель совета директоров корпорации, являются отправной точкой для принятия стратегических решений. Такие решения, проецируясь на системы регулярного менеджмента, преобразуются в набор профильных планов и взаимосогласованных мероприятий, направленных на:

- Использование Оказий.
- Парирование Угроз.
- Редуцирование Слабостей.
- Мобилизацию имеющихся Сил.
- Создание новых Сил из Опционов.

Но выстраиванию систем регулярного менеджмента предшествует разработка и внедрение самостоятельной модели корпоративной культуры [6.1]. Если сравнить Корпорацию с живой клеткой, то корпоративная элита – это ее ядро, содержащее в себе всю информацию о клетке (корпоративный геном). Элита – это носители и трансляторы корпоративной структуры внутри и вовне, методами PR. Генерация и структурирование корпоративных элит – это отдельная работа, и ее рассмотрение выходит за рамки данного учебного курса. Обратите внимание: мы ничего не говорили об особенностях корпоративной культуры «Элефанта» и о методах ее настройки. В рамках данного курса это было бы преждевременным.

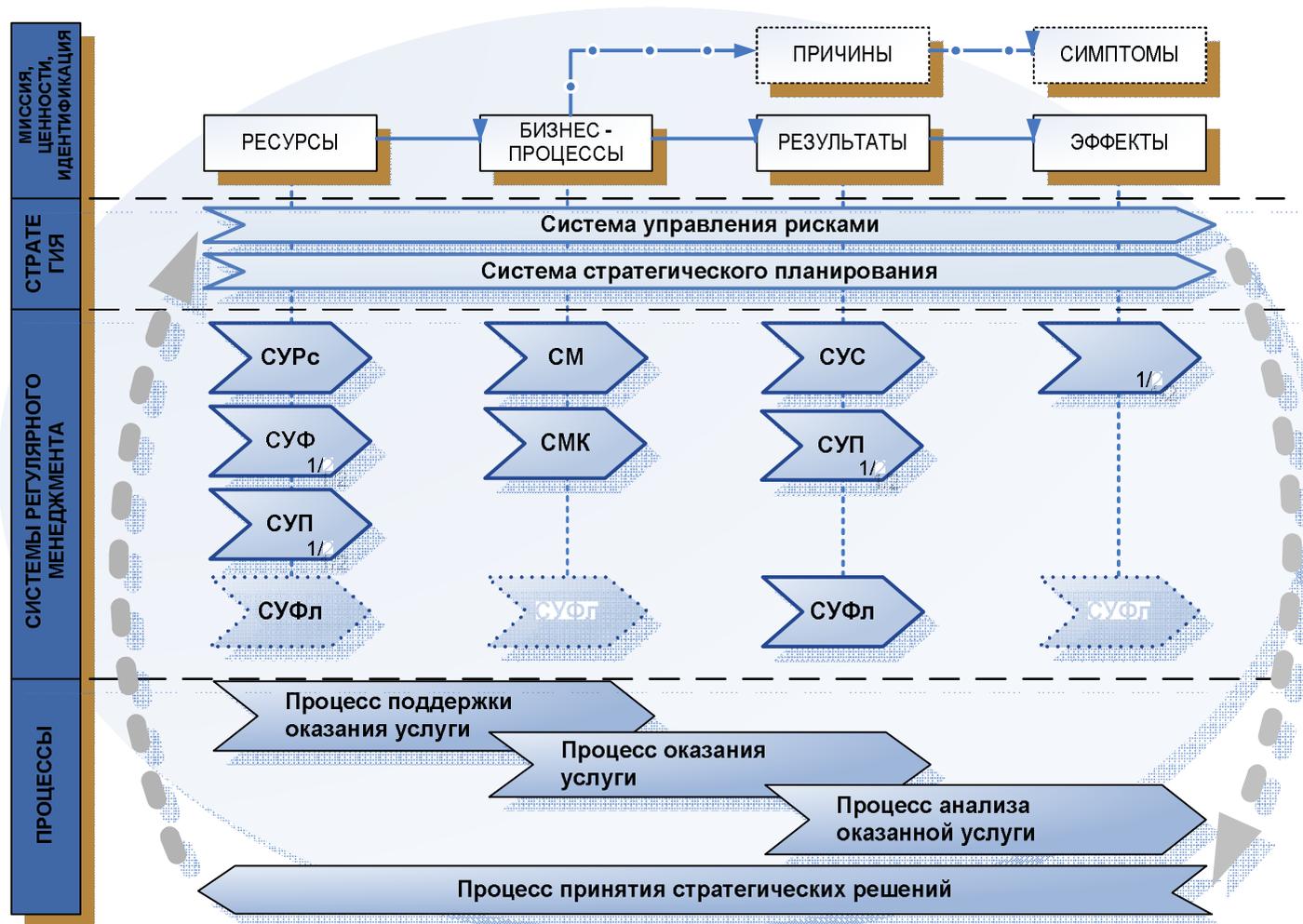


Рис. 6.2. Системы регулярного менеджмента в зрелой компании

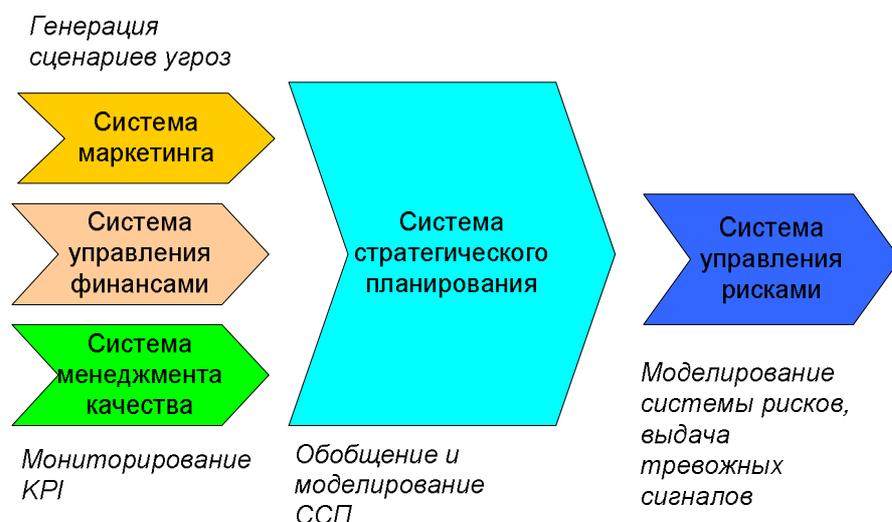


Рис. 6.3. Связь системы управления рисками с другими системами в организации

6.2. Эффективные коммуникации в рамках системы управления рисками

Участники системы управления рисками/шансами (как и других систем в организации) находятся в различных структурных подразделениях компании. Каждый из них имеет свою административную позицию и свою базовую функцию, которую выполняет по основному месту работы. Роль в системе управления рисками/шансами возлагает на сотрудника компании дополнительный функционал и дополнительную ответственность.

В средних по размеру организациях (до 1000 – 1500 человек) создание специализированных подразделений по управлению рисками (риск-офисов, комитетов и комиссий) не является оправданным. Правильно, если в управление рисками будут вовлечены сотрудники, которым эта деятельность близка по должности (директора бизнес-единиц, маркетологи, сотрудники службы качества). Они создадут сеть из взаимодействующих между собой подсистем, в рамках которых будут решать профильные задачи **риск-шанс-менеджмента**: описание Угроз/Оказий, выискивание Слабостей и их преодоление, диагностика Сил и Опционов и их фокусировка на минимизацию Рисков и максимизацию Шансов.

Факторами успеха работы этих подсистем являются следующие:

- Подсистемы носят «пронизывающий», межорганизационный характер. В состав рабочих групп, действующих на постоянной основе, входят сотрудники различных подразделений холдинга. Необходим профессиональный подбор сотрудников в такие рабочие группы, с выстраиванием эффективных команд.
- Деятельность сотрудников в рамках подсистем мотивируется отдельно, в пределах 25% от уровня их постоянного вознаграждения. Главный мотиватор – прирост стоимости бизнеса, с учетом снижающегося (стабильного) риска этого бизнеса.
- Во главе системы управления рисками стоит человек (обычно - в должности вице-президента компании), который, совмещая эту активность со своей базовой

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами: Учебный курс

деятельностью (например, с управлением финансами, что является традиционным решением), управляет рабочей группой, составленной из управляющих отдельных подсистем. Таким образом, у системы управления рисками появляется административный ресурс.

Не лишним будет сказать, что управление рисками – это не административная деятельность, и она не может регулироваться приказами руководства. Тут, скорее, подойдет аналогия с управлением проектами, где нет иерархии управления, а главным стилем ведения проекта является командная работа, «заточенность» на общий результат.

Заключение

Сказка о Кошечье Бессмертном хороша для нас в том смысле, что она повествует о первопричинах жизни и смерти. Жизнь и смерть Кошечья – в яйце. Равным образом, жизнь и смерть (бессмертие) корпорации локализовано в ее миссии, в ее жизненном контракте. Если миссия реализуется, корпорация живет. Если связь земли и неба рвется, - корпоративный геном разрушается, а сама корпорация приходит к банкротству и ликвидации.

Печальный пример корпорации «Элефант», который мы рассматривали на протяжении всего учебного курса, может послужить серьезным уроком и предостережением для выживших в кризисные времена. В корпоративной элите обязательно должны оказаться **предикторы** – люди, обладающие хорошими прогностическими способностями, держащие нос по ветру, умеющие слышать и интерпретировать даже самые слабые сигналы Вселенной. Но этого недостаточно. Сами первые лица должны обладать способностью слушать и слышать корпоративных пророков. Не смеяться над пророчествами (как «вещий» Олег над волхвом), не закрываться от информации (как Приам от Лаокоона и Кассандры), не пренебрегать дурными вестями – но обладать даром различения и взвешенного быстрого действия. У корпорации «Элефант», по большому счету, не оказалось ни царя, ни оракула. Все ключевые стратегические решения были приняты с фатальным опозданием. Пророчество и мудрость – это дары небес. Кого небеса хотят наказать, того они делают слепым и глухим. В 2007 году корпорация получила шанс. А в 2008 году она вдруг оглохла и ослепла, сделалась легкой добычей стихий.

Теперь о другом. В современном бизнесе главным активом (капиталом, ресурсом) являются **отношения**, которые сложились у компании с ее ключевыми стейкхолдерами. Если эти отношения имеют высокую сверхзадачу, являются технологически эффективными, развиваются, отвечают идеологии «победитель-победитель» - тогда у бизнеса есть будущее. Как только отношения со стейкхолдерами портятся, бизнес начинает хворать, а потом умирает. Значит, мера эффективной коммуникации – это мера жизненной силы компании. Но ведь отношения не складываются на пустом месте. Недостаточно просто торговать товарами и услугами. Необходимо дарить себя, через любовь к своим Стейкхолдерам. Необходимо транслировать ценности высокого порядка в мир, а также впитывать ценности, транслируемые из других мест мира. Все это – разновидности энергообмена, вдоха и выдоха корпораций. Если масштаб вдоха/выдоха, частота этих вибраций - велики, то корпорации и ее витальности, по большому счету, ничего не угрожает. И уже не нужны никакие системы риск-шанс-менеджмента, потому что у корпорации, как у живого организма, выработались иммунитет и интуиция. Настроенность на высокие вибрации самых тонких планов позволяет корпорации слышать слабые сигналы и действовать быстро. Ведь что спасает антилопу у водопоя, когда к ней подкрадывается тигр? Сначала – чутье (интуиция, шестое чувство, безотчетная тревога). Затем – острый слух. И только в последнюю очередь – быстрые ноги.

По ходу всего учебного курса нами акцентируется один смысловой момент: управляя бизнесом, собственники и менеджеры управляют коммуникациями. Коммуникация начинается с людей, которые в ней участвуют. И, с этой точки зрения, феномен полноценной корпоративной культуры очень важен. Как люди общаются между собой внутри, такую же коммуникацию они спроецируют наружу.

Коммуникация начинается с людей и заканчивается ресурсами. Встает вопрос о достаточности этих ресурсов, об оптимальности их структуры для бизнеса. Если вопрос с ресурсами решен, возникает вопрос о качестве процессов, в которые эти ресурсы (как объекты) и сотрудники (как субъекты) являются вовлеченными. Рассмотрение начинается с отладки процессов взаимоотношений со стейкхолдерами, которые, под видом ресурса, востребуют внутренние процессы в организации. Качество того, что внутри, должно отвечать качеству того, что снаружи.

Риски в организации всегда рождаются на стыке Угроз и Слабостей. Угрозы – это тест, приложенный к компании для вскрытия в ней Слабостей. Угрозы, воздействуя на Слабости, провоцируют Негатив. А Негатив, если на него смотреть с самой общей точки зрения, состоит в том, что рвутся всевозможные связи, настроенные с великим трудом. Испорченный ресурс попадает в бизнес-процессы, снижая их качество. Деградировавшие бизнес-процессы провоцируют разрыв отношений с ключевыми стейкхолдерами. И эта логика неумолима.

Неумолима и альтернативная логика. Шансы в организации всегда рождаются на стыке Оказий и Сил Угрозы – это тест, но и Оказии – это такой же тест. Оказии, воздействуя на Силы, провоцируют Позитив. Негатив рвет коммуникационные связи, а Позитив, наоборот, восстанавливает эти связи и создает новые. Корпорация как бы развивается в рамках двух по-разному закрученных архимедовых спиралей. Раскручивающаяся спираль Позитива вызывает рост и развития; закручивающаяся спираль Негатива вызывает деградацию, хаос и смерть. Витальное искусство корпорации состоит в быстром возвращении на спираль Позитива, через процесс непрерывных трансформаций, через перманентное обновление.

Таким образом, борьба за живучесть в организации, в окружении Угроз и Слабостей, состоит, прежде всего, в том, чтобы **оперативно развертывать Силы**. Это сопряжено с мобилизацией Ресурсов и с налаживанием альтернативной коммуникации со Стейкхолдерами, взамен испорченной или утраченной. Компаниям нужна воля и энергия для непрерывных изменений, для реконфигурации, либо вслед за меняющимся миром, либо, на опережение, для создания в этом мире новых ценностей (так возникают великие компании). Отмеченные воля и энергия вытекают из **веры** компаний в том, что они направляются верным курсом, а те трудности, что возникают у них на пути, носят обучающий характер, провоцируют рост качества процессов, преодоление слабостей и минимизацию рисков.

Глоссарий

М

Модель SCORE Дилтса:

- Symptoms (S) – **Симптомы** – наиболее заметные признаки текущего проблемного состояния Корпорации.
- Causes (C) – **Причины** - менее осознанные (слабо проявленные) единицы, отвечающие за создание Симптомов. Причины и Симптомы вместе образуют **Проблемное состояние**.
- Outcomes (O) - **Результаты** – цели, описывающие желаемое состояние, которое должно прийти на смену Проблемному состоянию
- Effects (E) – **Эффекты** – долговременные следствия достижения результатов. Эффекты вместе с Результатами составляют **Желаемое состояние**.
- Resources (R) – **Ресурсы** – элементы, отвечающие за устранение Симптомов и Причин и за достижение Результатов и Эффектов, перемещающие таким образом Корпорацию из Проблемного состояния в Желаемое.

Н

Негативное событие (Негатив) – такое, которое делает стратегические цели Корпорации недостижимыми.

О

Оказия Корпорации – то, что накладываясь на Силу Корпорации, вызывает Шанс. Бывают «внешние» и «внутренние» Оказии. Определяется по стратегической модели PESTE («внешние оказии») и на основе дополнительных сценарных моделей («внутренние оказии»).

П

Позитивное событие (Позитив) – такое, которое делает стратегические цели Корпорации достижимыми в расчетные сроки или раньше, с существенным запасом, обуславливающим устойчивость полученного результата.

Поле – место в Корпорации, где Риски трансформируются в Негативы, а Шансы – в Позитивы, где возможности становятся реальностями. На этом Поле идет битва за живучесть Корпорации.

Процесс-риск – возможность того, что процессы пойдут с недопустимым качеством. Примеры: риск срыва условий поставки продукции, риск ухудшения качества при оказании услуг.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами: Учебный курс

Процесс-угроза/оказия, Р-угроза/оказия – угроза/оказия, направленная на снижение/рост качества бизнес-процессов. Примеры процесс-угроз: моральное устаревание технологий, ухудшение условий труда сотрудников, нарушение контрактных обязательств поставщиками в текущем режиме взаимодействия с ними (например, задержка сроков поставки). Наоборот: появление на рынке новой технологии – это оказия для роста качества процессов на конкретном предприятии.

Процесс-шанс – возможность того, что процессы пойдут с улучшенным качеством. Примеры: шанс успешно адаптировать новую технологию, шанс сделать более выгодными условия авансирования поставщиков (получить товар на реализацию на длительный срок).

Р

Результат-риск – возможность того, что будет снижено качество отношений со стейкхолдерами или сужена база этих отношений. Примеры: риск существенного снижения продаж, риск потери отношений с ключевым поставщиком.

Результат-угроза/оказия, О-угроза/оказия – угроза/оказия, непосредственно направленная на ухудшение/улучшение отношений со стейкхолдерами или на сжатие/расширение базы этих отношений. Пример про электоральный процесс и связанный с этим бюджетный дефицит – это как угроза такого сорта (временное сжатие платежеспособного спроса). Соответственно, этот пример может быть обозначен двухбуквенной кодировкой ОЕ (О – результат-угроза, Е – экономический тематический разрез). Наоборот, испорченные отношения с Клиентом компании – это всегда шанс для ее конкурента.

Результат-шанс – возможность того, что будет повышено качество отношений со стейкхолдерами или расширена база этих отношений. Примеры: шанс вывода на рынок новых поставщиков техника, шанс обрести позицию в новом клиентском сегменте.

Ресурс-риск – возможность того, что будет сужена ресурсная база Корпорации или ухудшено ее качество. Примеры: риск потери ключевых сотрудников, риск ухудшений условий финансирования.

Ресурс-угроза/оказия, R-угроза/оказия – угроза/оказия, направленная на сужение (или расширение) ресурсной базы компании в ключевых разделах: финансы, персонал, корпоративная организация, имущественный комплекс и т.д. Мировой финансовый кризис – это угроза как раз такого характера, ее двухбуквенная кодировка – RE (R – ресурс-угроза/оказия, E - экономический тематический разрез). А для каких-то компаний – это не угроза вовсе, а шанс заняться поглощением проигравших в кризис компаний – и тем самым разбогатеть на росте капитализации компаний, в свое время приобретенных задешево. Потому что однажды кризис закончится.

Ресурс-шанс – возможность того, что будет расширена ресурсная база Корпорации или усилено ее качество. Примеры: шанс привлечения «сотрудников-звезд», шанс получения кредитования в новом банке, шанс приобрести задешево нужные для бизнеса активы.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами: Учебный курс

Риск – это возможность негативного события (Негатива), когда Слабости Корпорации начинают притягивать к себе внешние и внутренние Угрозы.

С

Сила Корпорации – определяется по стратегической модели SWOT – степень подверженности Корпорации внешним и внутренним Оказиям. Ресурсная избыточность, неуязвимость, способность противостоять Угрозам и преодолевать Слабости.

Слабость Корпорации – определяется по стратегической модели SWOT – степень подверженности Корпорации внешним и внутренним Угрозам. Ресурсная недостаточность, уязвимость. Также – способность к истощению Сил, потеря свойства различать сигналы (читать знаки).

Стейкхолдер – лицо, заинтересованное в результатах работы компании.

У

Угроза Корпорации – то, что накладываясь на Слабость Корпорации, вызывает Риск. Бывают «внешние» и «внутренние» Угрозы. Определяется по стратегической модели PESTE («внешние угрозы») и на основе дополнительных сценарных моделей («внутренние угрозы»).

Ш

Шанс – это возможность позитивного события (Позитива), когда Силы Корпорации начинают притягивать к себе внешние и внутренние Оказии.

Э

Эффект-риск – возможность того, что рыночное, хозяйственное положение Корпорации будет ухудшено. Примеры: риск банкротства Корпорации, риск потери существенной доли рынка. У нас нет симметричного определения эффект-угроз, потому что угрозы не могут воздействовать на эффекты. Эффекты – это только следствия, но не причины. И они могут быть интерпретированы в терминах рисков.

Эффект-шанс – возможность того, что рыночное, хозяйственное положение Корпорации будет улучшено. Примеры: шанс роста рыночной доли корпорации, шанс освобождения корпорации от заимствований у банков.

Перечень цитируемых источников

Источники к разделу 1

- 1.1. Недосекин А., Абдулаева З. Риски бизнеса: идентификация, анализ, управление. – СПб, СЗТУ, 2010 (в печати). - Также на сайте: http://www.ifel.ru/Risks_NA.pdf.
- 1.2. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. – СПб, Стокгольмская школа экономики в России, 2006.
- 1.3. Недосекин А. Оценка риска бизнеса на основе нечетких данных. Монография. – СПб, 2004. – На сайте: http://sedok.narod.ru/s_files/Book4.zip.
- 1.4. Качалов Р. Управление хозяйственным риском. – М., Наука, 2002.
- 1.5. Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП. – СПб, Издательский дом «Питер», 2000.
- 1.6. Даниил Андреев. Роза Мира. М., ЭКСМО, 2006.
- 1.7. Стивен Ротер и Группа. Духовная психология. Двенадцать основных жизненных уроков. М., София, 2007.
- 1.8. Подводный А.. Трактаты. Общественное подсознание. Книга 2. М., Сирин, 1998.
- 1.9. Мейендорф И.. Введение в святоотеческое богословие. Гл. 4. Псевдо-Дионисий Ареопагит. – На сайте: http://www.krotov.info/library/m/meyendrf/patr_25.html.
- 1.10. Лазарев С.Н. Диагностика кармы. В 12 томах. – СПб, Глобус, 2008.

Источники к разделу 2

- 2.1. Ковба С., Недосекин А. Спасение утопающих – дело рук самих утопающих. – На сайте: <http://www.shiningworld.ru/publication/spaseniie-utopaiushchikh-dielo-ruk-samikh-utopaiushchikh-kovba-sn-niedosiekin-ao>.
- 2.2. Ньютон М. Предназначение души. – На сайте: http://www.koob.ru/books/appropriation_of_soul.rar.
- 2.3. Недосекин А. Новая Никея. – На сайте: <http://sedok.narod.ru/NN.pdf>.
- 2.4. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. – СПб, Стокгольмская школа экономики в России, 2006.
- 2.5. Нортон Д., Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М., ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
- 2.6. Aguilar F. Scanning the Business Environment. New York, Macmillan, 2006.
- 2.7. Armstrong M. A handbook of Human Resource Management Practice (10th edition). – London, Kogan Page, 2006.
- 2.8. Лосский Н.О. Учение о перевоплощении. Интуитивизм. М., Прогресс, 1992.
- 2.9. Маккарти М., Флинн Т. Управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров. М., Альпина Бизнес Букс, 2005.
- 2.10. Porter M. What is strategy? - New York, Harvard Business Review, 1996.
- 2.11. Недосекин А., Кокош А. Оценка риска инвестиций для произвольно-размытых факторов инвестиционного проекта // Банки и Риски, №3, 2006. – Также на сайте: <http://www.ifel.ru/br3/5.pdf>.
- 2.12. Креггер О., Тьюсон Д. Типы людей и бизнес. – М., АСТ, 2005
- 2.13. Креггер О., Тьюсон Д. 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим. – М., АСТ, 2006.

©Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами: Учебный курс

- 2.14. Хеджес П. Анализ характера, или типология по Майерс-Бриггс. — М: Эксмо, 2003.
- 2.15. Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП. — СПб, Издательский дом «Питер», 2000.
- 2.16. Недосекин А., Абдулаева З. Анализ эффективности инвестиций: стратегический подход, эзотерический взгляд. — На сайте: http://shiningworld.ru/sites/default/files/Ethoteric_Investment_Efficiency_0.doc.
- 2.17. Недосекин А.О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний. — Диссертация на соискание уч. ст. доктора экономических наук. — СПб, СПбГУЭФ, 2004. — Также на сайте: http://www.mirkin.ru/_docs/doctor005.pdf.

Источники к разделу 4

- 4.1. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и ее роль в принятии приближенных решений. — М., Мир, 1976.
- 4.2. Zimmerman H.-J. Fuzzy Sets Theory – and Its Applications. – Kluwer Academic Publishers, 2001. ISBN 0792374355.
- 4.3. Поспелов Д.С. «Серые» и/или «черно-белые» [шкалы]// Прикладная эргономика. Специальный выпуск «Рефлексивные процессы». — 1994. - №1.
- 4.4. Тарасов В.С. Послесловие к круглым столам // Новости искусственного интеллекта, №2-3, 2001.
- 4.5. Недосекин А.О., Максимов О.Б. Комплексная оценка финансового состояния предприятия на основе нечетко-множественного подхода. — На сайте: <http://www.vmggroup.ru/publications/public6.htm>.
- 4.6. Недосекин А.О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний. — Диссертация на соискание уч. ст. доктора экономических наук. — СПб, СПбГУЭФ, 2004. — Также на сайте: http://www.mirkin.ru/_docs/doctor005.pdf.
- 4.7. Dubois D., Prade H. Fuzzy Sets and Systems. - N.Y., Academic Press, 1980.

Источники к разделу 5

- 5.1. Сенге П. Пятая дисциплина. — М.: Олимп-Пресс, 2003.
- 5.2. Недосекин А. Монотонные портфели и их оптимизация //Банки и Риски, №2, 2004. — Также на сайте: <http://www.ifel.ru/br2/7.pdf>.
- 5.3. Недосекин А. Оценка риска бизнеса на основе нечетких данных. Монография. — СПб, 2004. — На сайте: http://sedok.narod.ru/s_files/Book4.zip.

Источники к разделу 6

- 6.1. Недосекин А., Абдулаева З. Преобразование корпораций. Основы методологии. — На сайте: <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1303821>.

Сведения об авторах учебного курса

	<p>Недосекин Алексей Олегович – д.э.н., канд. техн. наук, координатор консалтинговой сети IFEL Rus. В 2004 – 2007 г.г. – главный редактор журнала «Банки и Риски». Также – профессор кафедры управления финансами СЗТУ</p> <p>Персональный сайт: http://an.ifel.ru/ E-mail: sedok@mail.ru</p>
	<p>Абдулаева Зинаида Игоревна – старший преподаватель кафедры экономической теории СЗТУ, аспирантка</p> <p>Персональный сайт: http://zina.ifel.ru/ E-mail: zina@bk.ru</p>