

Краткое руководство по разработке концепции безопасности компании

(Для субъектов малого и среднего бизнеса)

ОГЛАВЛЕНИЕ

3.4. СОЗДАНИЕ МОДЕЛИ БЕЗОПАСНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	2
3.5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (СТРАХОВАНИЕ, ХЕДЖИРОВАНИЕ, ИНСТРУМЕНТЫ ТОРГОВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ И ФАКТОРИНГ).....	3
ПРИЛОЖЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	6
Приложение 1. Радар рисков.....	6
Приложение 2. Протоколы самооценки системы управления риском на предприятии	9
РЕКОМЕНДОВАННАЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	12

Предлагаемое Руководство – результат многолетней работы консалтинговой компании «Сидкон» в области идентификации рисков и управления ими. Этот опыт показывает, что в настоящее время риск-менеджмент является крайне актуальным инструментом обеспечения устойчивости и безопасности всех субъектов предпринимательской деятельности, в том числе малых и средних предприятий. Подтверждением этому являются результаты воздействия на украинский бизнес мирового экономического кризиса, пик которого пришелся на 2008-2009 годы. Как показала практика, данное воздействие было менее значительным у тех компаний, которые уделяли достаточное внимание таким инструментам управления как риск-менеджмент.

Опыт сотрудничества консалтинговой компании «Сидкон» с представителями малого и среднего бизнеса дает основание утверждать: для таких организаций построение и реализация концепции безопасности не менее важны, чем в «большом бизнесе». Причина - риски и угрозы, имеющие место в современном обществе, все чаще имеют универсальный характер, поэтому в одинаковой степени негативно воздействуют на компании различных форм собственности. Предлагаемое руководство – своего рода фундамент, помогающий построить стройную, прочную и эффективную систему безопасности функционирования малого и среднего бизнеса. В документе предоставлена информация, касающаяся классификации рисков, их определения, управления, минимизации воздействия негативных факторов.

Руководство предназначено для директоров и владельцев компаний, руководителей отделов маркетинга, безопасности, топ-менеджеров. Данный документ предоставляет возможность понять значение системы безопасности в малом и среднем бизнесе, построить ее «каркас» и обеспечить таким образом основы противодействия наиболее распространенным рискам. Вместе с тем, по мнению ведущих специалистов компании «Сидкон», решение специфических, сложных вопросов, связанных с обеспечением жизнедеятельности компании, часто требует привлечения третьих лиц – специалистов в области безопасности и конкурентной разведки. Кроме того, немаловажным является фактор постоянного обучения сотрудников, постоянного совершенствования системы безопасности, о чем говорится в данном Руководстве.

3.4. Создание модели безопасности функционирования предприятия

Модель безопасности функционирования предприятия – структурированное представление организационной системы предприятия, состоящей из совокупности организационных, управленческих, технических, правовых и иных мер и мероприятий, а также сил и средств, направленных на обеспечение безопасности предприятия, защиты законных интересов его собственников и создание условий для устойчивого функционирования и развития предприятия.

Модель безопасности функционирования предприятия должна отображать:

- окружающую среду, содержащую ограничения и угрозы, которые постоянно меняются и известны лишь частично;

- активы предприятия;
- уязвимости, присущие данным активам;
- меры для защиты активов;
- приемлемые для предприятия остаточные риски.

Можно предложить такую модель безопасности предприятия:

1. Анализ организационно-штатной структуры предприятия.

1.1. Форма собственности, организационно-правовая форма.

1.2. Вид основной деятельности;

1.3. Масштабы деятельности:

- размер уставного фонда;
- годовой оборот, доход, прибыль;
- штат сотрудников;
- наличие других направлений деятельности, которые развиваются руководством и которые не связаны с основной деятельностью.

1.4. Состав и образовательный уровень:

- руководства;
- работников.

1.5. Отношение руководства к проблеме безопасности:

- ограничиваются минимумом для обеспечения безопасности предприятия;
- выделяются средства на отдельные технические средства безопасности предприятия;
- выделяются средства на информационно-аналитическую работу;

- выделяются средства на регулярное повышение квалификации персонала.
- 2. Анализ состояния безопасности предприятия.
 - 2.1. Степень участия руководства в вопросах обеспечения безопасности деятельности предприятия.
 - 2.3. Относительная величина расходов на безопасность и характер распределения указанных расходов.
- 3. Экспертные оценки факторов угроз и распределение угроз по приоритетам.
- 4. Построение матрицы рисков.
- 5. Разработка адекватных мероприятий по противодействию угрозам и рискам, определение расходов на реализацию этих мероприятий. Формирование защитных барьеров: информационно-аналитического, юридического, экономического и физического.
- 6. Оценка прогнозируемой прибыли от применения мероприятий безопасности.
- 7. Выбор и обоснование средств безопасности.
 - 7.1. Технические средства (в случае необходимости).
 - 7.2. Экономическая безопасность.
 - 7.3. Безопасность руководства.
 - 7.4. Безопасность персонала.
 - 7.5. Организационные мероприятия.
- 8. Краткосрочный и долгосрочный прогноз безопасности предприятия.
 - 8.1. Экономический анализ и прогноз дальнейшей деятельности предприятия.
 - 8.2. Прогноз влияния факторов угроз на функционирование (выживание) предприятия.
- 9. Разработка плана обеспечения непрерывной деятельности предприятия (действий работников предприятия в кризисных ситуациях).

3.5. Использование финансовых инструментов управления рисками (страхование, хеджирование, инструменты торгового финансирования и факторинг)

Для снижения степени риска на предприятии используются различные способы: диверсификация, страхование, хеджирование, инструменты торгового финансирования, факторинг, лимитирование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов и т.д.

Отсутствие на малых предприятиях каких-либо свободных оборотных средств и внутренних страховых фондов, которые могут быть использованы при наступлении различных непредвиденных событий, приводит к тому, что предприятия малого бизнеса более чувствительны к мелким убыткам,

соответственно, перечень страховых рисков оказывается для них более широким, чем для крупных предприятий, которых интересуют в основном катастрофические риски.

Наиболее перспективными на малых и средних предприятиях являются **страхование** имущества от ущерба, добровольное медицинское страхование персонала, страхование ответственности перед третьими лицами и страховка грузоперевозок.

Однако при большом количестве страховых компаний на рынке Украины приходится констатировать, что многие руководители предприятий не торопятся обращаться к услугам страховщиков. Наиболее распространенная причина «страховой экономии» – нежелание тратить пусть небольшие, но деньги на «непонятные» цели, хотя даже простое сопоставление стоимости страховки, редко превышающей 1-2% от страховой суммы, показывает всю несостоятельность подобного подхода. Проблема в другом – часто «серая» бухгалтерия, используемая в малом и среднем бизнесе, затрудняет, а то и сводит на нет все попытки адекватно оценить страхуемое имущество.

На практике широко используется и такой финансовый инструмент управления рисками, как **хеджирование** – страхование цены товара от риска либо нежелательного для производителя падения, либо невыгодного для покупателя увеличения.

По целям и технике проведения операции хеджирования делится на **хеджирование продаж**, т.е. заключение производителем или товарладельцем фьючерсного контракта с целью страхования от снижения цены при продаже в будущем товара, либо уже имеющегося в наличии, либо еще не произведенного, непредусмотренного к обязательной поставке в определенный срок, **хеджирование покупкой**, т.е. заключение потребителем или продавцом фьючерсного контракта с целью страхования от увеличения цены при покупке в будущем необходимого товара.

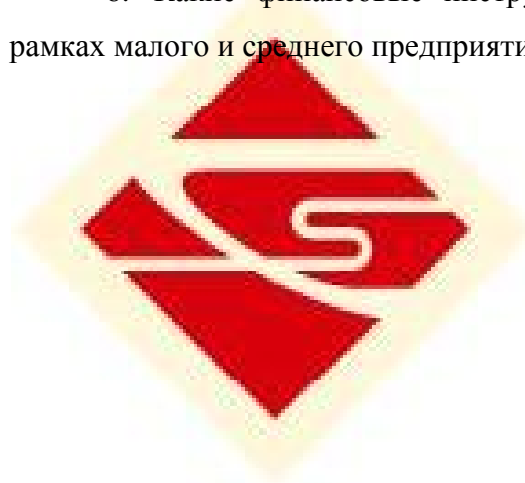
Также популярным инструментом управления рисками малого и среднего бизнеса является так называемое разделение риска, способом которого выступают **операции факторинга**. Развитие факторинговых операций связано главным образом с потребностью отдельных поставщиков в ускоренном получении платежей, которые представляются сомнительными. Как правило, в этих ситуациях имеет место риск неуплаты претензий плательщиком вообще. В этом случае риск неуплаты за контрактом берет на себя другое лицо, например, банк, выкупивший такие претензии у поставщика.

Помимо активного использования факторинга к другим **инструментам торгового финансирования относится форфейтинг** – операция по приобретению финансовым агентом (форфейтором) коммерческого обязательства заемщика (покупателя, импортера) перед кредитором (продавцом, экспортером). Операция является специфической формой кредитования торговых операций. Основное условие форфейтинга состоит в том, что все риски по долговому

обязательству переходят к форфейтору без права оборота на продавца обязательства. Форфейтинговыми ценными бумагами являются простой и переводной вексель.

Вопросы для самоконтроля по разделу 3:

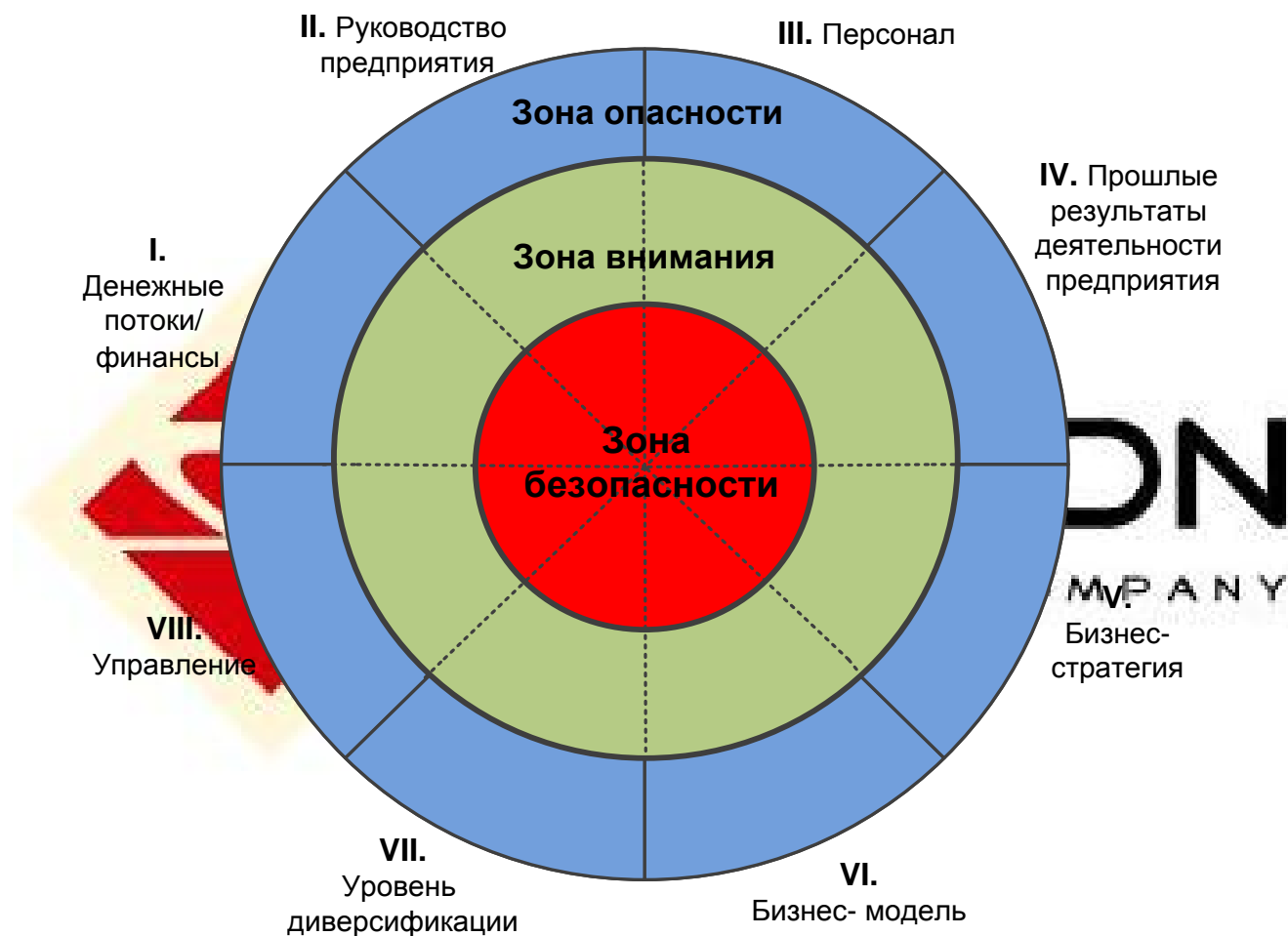
1. Почему предприятию с целью эффективного управления рисками целесообразно проводить процедуры по картографированию рисков? Дайте определение карты рисков.
2. Какие основные этапы построения радара рисков? В чем заключается отличие построения радара рисков от матрицы рисков предприятия?
3. Какие основные способы снижения риска Вы считаете наиболее эффективными?
4. Почему важно на предприятии иметь представление о допустимом (приемлемом) уровне безопасности?
5. Какие положения должен включать в себя план мероприятий по обеспечению непрерывности бизнеса?
6. Какие финансовые инструменты могут использоваться для управления рисками в рамках малого и среднего предприятия?



SIDCON
CONSULTING COMPANY

Приложение 1. Радар рисков

Радар внутренних рисков функционирования предприятия



Условные обозначения:

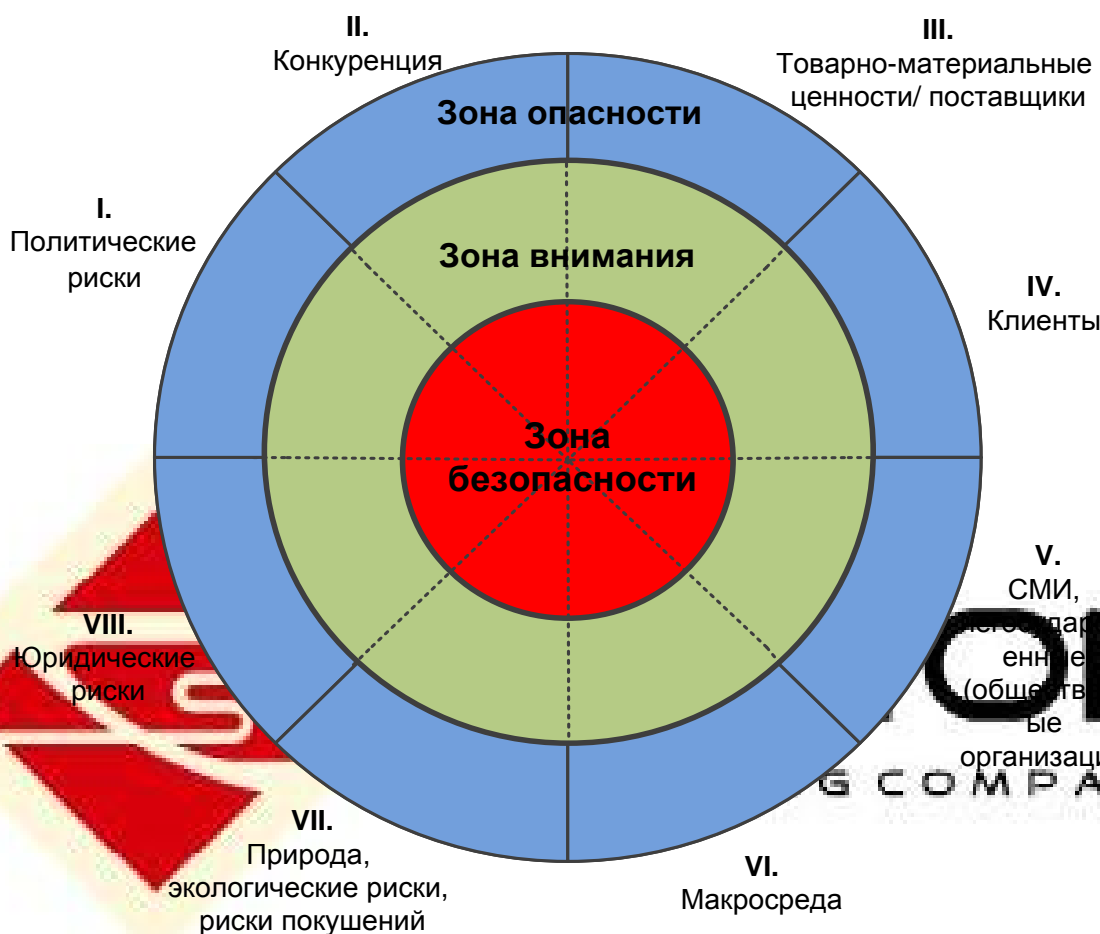
- I. Денежные потоки / финансы – задолженность по долгосрочным и краткосрочным обязательствам, кредитам, др.;
- II. Руководство – предубежденность, способности, уверенность в себе;
- III. Персонал – способности, образование, опыт;
- IV. Прошлые результаты деятельности предприятия – прошлая стратегия, направленность вложения денежных средств;
- V. Бизнес-стратегия – рыночная и инвестиционная стратегии, риски ошибочно выбранных бизнес-целей, неправильно выбранная ценовая политика, др.;
- VI. Бизнес-модель – организационно-правовая структура предприятия;
- VII. Уровень диверсификации (отрасль, рынки, клиенты);

VIII. Управление – подотчетность и распределение полномочий и ответственности, риски принятия управленческих решений.



SIDCON
CONSULTING COMPANY

Радар внешних рисков функционирования предприятия



Условные обозначения:

- I. Политические риски – государственная политика, смена правительства;
- II. Конкуренция – проникновение на рынок новых конкурентов, риск снижения цен на выпускаемую продукцию, сманивание клиентов конкурентом;
- III. Товарно-материальные ценности/ поставщики – логистика, наличие сырья и материалов у предприятия;
- IV. Клиенты – дебиторская задолженность, неэффективный портфель заказов;
- V. СМИ, негосударственные (общественные) организации – негативные публикации о предприятии, судебные иски, выдвинутые против предприятия;
- VI. Макросреда – экономико-социальные тенденции, изменение системы налогообложения;
- VII. Природа, экологические риски, риски покушений – пожар, стихийные бедствия, терроризм;
- VIII. Юридические риски – лицензирование, нормативные требования к деятельности предприятия, деятельность регуляторных и контролирующих госорганов.

Приложение 2. Протоколы самооценки системы управления риском на предприятии

Под протоколом самооценки системы управления риском на среднем и малом предприятии понимается система разработанных для работников предприятия вопросов и ответов на них, призванная структурировать информацию по рискам для ее последующего анализа и оценки. Целью самооценки системы управления риском является определение критических по воздействию на деятельность предприятия рисков. На основании полученных ответов производится комплексная оценка рисков функционирования предприятия.

Самооценка проводится в рабочих группах (5-6 человек разных позиций на предприятии) в разрезе областей деятельности предприятия. Целью «самооценки» является самостоятельная оценка уровня риска и его вероятности работниками предприятия. Для этого составляется специальный вопросник по видам рисков, например, операционным, репутационным.

Среди вопросов протоколов самооценки рисков предприятия можно выделить такие:

Доведены ли руководством до работников предприятия возможные факторы возникновения рисков в соответствии с характером и масштабами деятельности предприятия?

Проводится ли на предприятии регулярное изучение и идентификация поставщиков (клиентов, поставщиков)?

Имеются ли случаи несоблюдения на предприятии порядка идентификации клиентов и поставщиков?

Осуществляется ли сбор и анализ информации о фактах проявления рисков на предприятии?

Изучаются ли мнения клиентов относительно качества их обслуживания?

Допускалось ли несоблюдение предприятием условий заключенных договоров?

Допускалось ли несоблюдение контрагентами предприятия условий заключенных договоров?

Известны ли факты мошенничества и (или) хищения на предприятии?

Имелись ли случаи отказов постоянных клиентов (контрагентов) от сотрудничества с предприятием? Если да, то анализируются ли причины таких отказов и предпринимаются ли меры к недопущению аналогичных ситуаций?

Разработаны ли на предприятии методы (способы, подходы) минимизации рисков в соответствии с характером и масштабами деятельности предприятия?

Применялись ли дисциплинарные меры по отношению к работникам предприятия, виновным в повышении уровня рисков функционирования предприятия?

Распределены ли полномочия и ответственность между работниками предприятия в части реализации основных принципов управления риском?

**ПРИМЕРНЫЙ (ТИПОВОЙ) ПРОТОКОЛ САМООЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
НА СРЕДНЕМ / МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ**
(заполняется работником предприятия)

1. Вопросы для проведения самооценки по видам рисков (операционным, рискам деловой репутации предприятия и т.д.)

№ п/п	Вопрос	Ответ (да/нет)	Примечания (развернутые ответы, объяснения о причинах имеющихся недостатков – в случае необходимости)

Вывод по разделу: Производится оценка уровня рисков по пятибалльной шкале.

2. Оценка результатов протоколов самооценки

2.1. В целях оценки адекватности управления предприятием определенными видами рисков руководство оценивает результаты протоколов самоконтроля, составленных работниками. Система оценок базируется на результатах анализа укрупненных показателей по рискам. Такими укрупненными показателями выступают следующие подпункты пункта 1: создание условий для осуществления эффективного управления рисками функционирования предприятия, участие руководства предприятия в управлении рисками, выявление рисков, оценка уровня рисков; мониторинг рисков; минимизация рисков; контроль за управлением рисками.

2.2. Для каждого укрупненного показателя используются следующие критерии оценки уровня риска:

Оценка уровня риска	Присваиваемый балл
Несущественный (допустимый)	1
Умеренный (удовлетворительный)	2
Повышенный	3
Серьезный	4
Критический	5

2.3. Значения укрупненных показателей используются для выведения балла оценки уровня управления риском на предприятии как среднее арифметическое значение. Должны быть определены весовые значения каждого из укрупненных показателей.

2.4. На основе полученного среднего балла, соответственно, определяется итоговая оценка:

Оценка уровня управления риском на предприятии	Присваиваемый балл
Оптимальный	1
Удовлетворительный	2
Средний	3

Неудовлетворительный	4
Отрицательный (полное отсутствие)	5

2.5. По итогам протоколов самооценки составляется отчет.



SIDCON
CONSULTING COMPANY

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Автоматизация управления предприятием / Баронов В.В. и др. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управление рисками. – М., 2009.

Бартон Т.Л., Шенкир У.Г., Уокер П.Л. Риск-менеджмент: практика ведущих компаний. (пер. с англ.). – М.: Вильямс, 2008.

Бирюков А.Н. Экономико-математическая модель управления рисками с применением имитационного моделирования // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2010. – №3 (23).

Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. – М., 2010.

Ковалев В.В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы. – М.: Финансы и статистика, 2004.

Козина И.М. Социально-трудовые отношения в малом и среднем бизнесе // Социологические исследования. – 2007. – №7.

Криони А.Е. Риск банкротства российских малых предприятий и методы его предотвращения // Менеджмент в России и за рубежом – 2009 – №1.

Кудрявцева М.Г. Что тестирует стресс-тест // Рынок ценных бумаг. – 2000. – №2.

Захарова А.А., Кочеткова Е.В. Многоуровневая система управления риском банкротства предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – №3 (168).

Поляков Р.К. Развитие риск-менеджмента в предпринимательстве: концептуальный подход // Стратегический менеджмент. – 2008. – №1.

Риск-менеджмент: Учебник / В.Н. Вяткин, И.В. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринбургский, Дж. Дж. Хэмптон. – М., 2009.

Руководство по риск-менеджменту / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский; Ассоциация по сертификации «Русский Регистр» – Санкт-Петербург: Береста, 2007.

Скамай Л.Г. Управление рисками. – М., 2010.

Управление рисками (рискология) / Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.А. и др. – М.: Экзамен, 2002.

Хохлов Н.В. Управление рисками. – М., 2009.

Шамин И. Управление репутацией в период кризиса. – <http://www.btpr.ru/articles/11>.