

Актуальные аспекты управления рисками на корпоративном, стратегическом и тактическом уровнях

ЕВГЕНИЙ ЗАЙЦЕВ

САМАРА 2024



ЗАЙЦЕВ ЕВГЕНИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Ключевые компетенции:

Решение проблем управления компанией в условиях резких изменений рыночной ситуации

Постановка систем управления уровня владельцев бизнеса

Участие в работе Советов Директоров компаний в качестве независимого директора

Подготовка и проведение программ корпоративного обучения и стратегических сессий

Преподавание программ уровня EMBA и DBA

Автор исследований:

Бизнес в нестабильных рынках: правила выживания.

- М.: Буки Веди, 2016.- 212 с.

Стратегические решения в бизнесе: российская практика.

- М.: Эдитус, 2022. — 216 с.

+7 903-648-78-00

ez1956@yandex.ru

www.acgroup.ru

Рисковать можно только тем, что готов потерять

Эрнест Хемингуэй

Риски это возможности потерь:

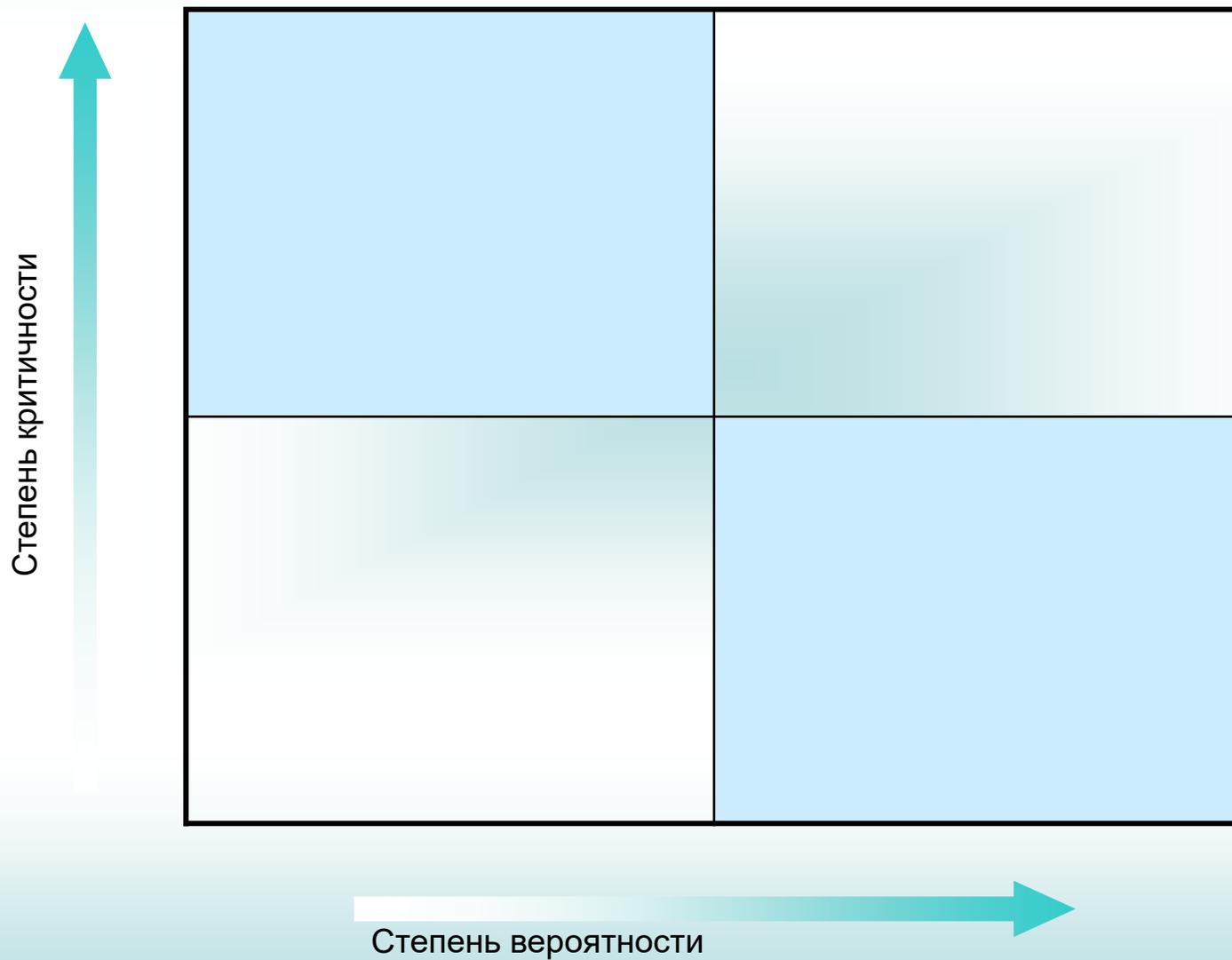
-возможностей

-прибыли

-ресурсов

-бизнеса

МАТРИЦА РИСКИ



РИСКИ В РАЗРЕЗЕ МАСШТАБОВ БИЗНЕСА

1

Самозанятый

Фрилансер – все уровни замкнуты непосредственно на нем, сам ведет ключевые процессы и проекты. Управление не структурировано

2

Малый бизнес

Концентрация на тактическом (полностью) и операционном уровнях (частично). Неформализован. Критичность рисков нивелируется объемом и направлением инвестиций

3

Средний бизнес

Для эффективной работе в формате малого бизнеса критично не хватает личных управленческих ресурсов. Для постановки полноценных контуров управления не хватает ресурсов компании. Скольжение по уровням. В итоге надо определяться. Альтернатива – жить в постоянном перемещении по уровням управления

4

Публичные компании

Все структурировано и формализовано. Ресурсы позволяют отстроить все уровни управления

Управление бизнесом

СТРАТЕГИЯ



ОРГАНИЗАЦИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

ВИДЕНИЕ

РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

КОМПЕТЕНЦИИ

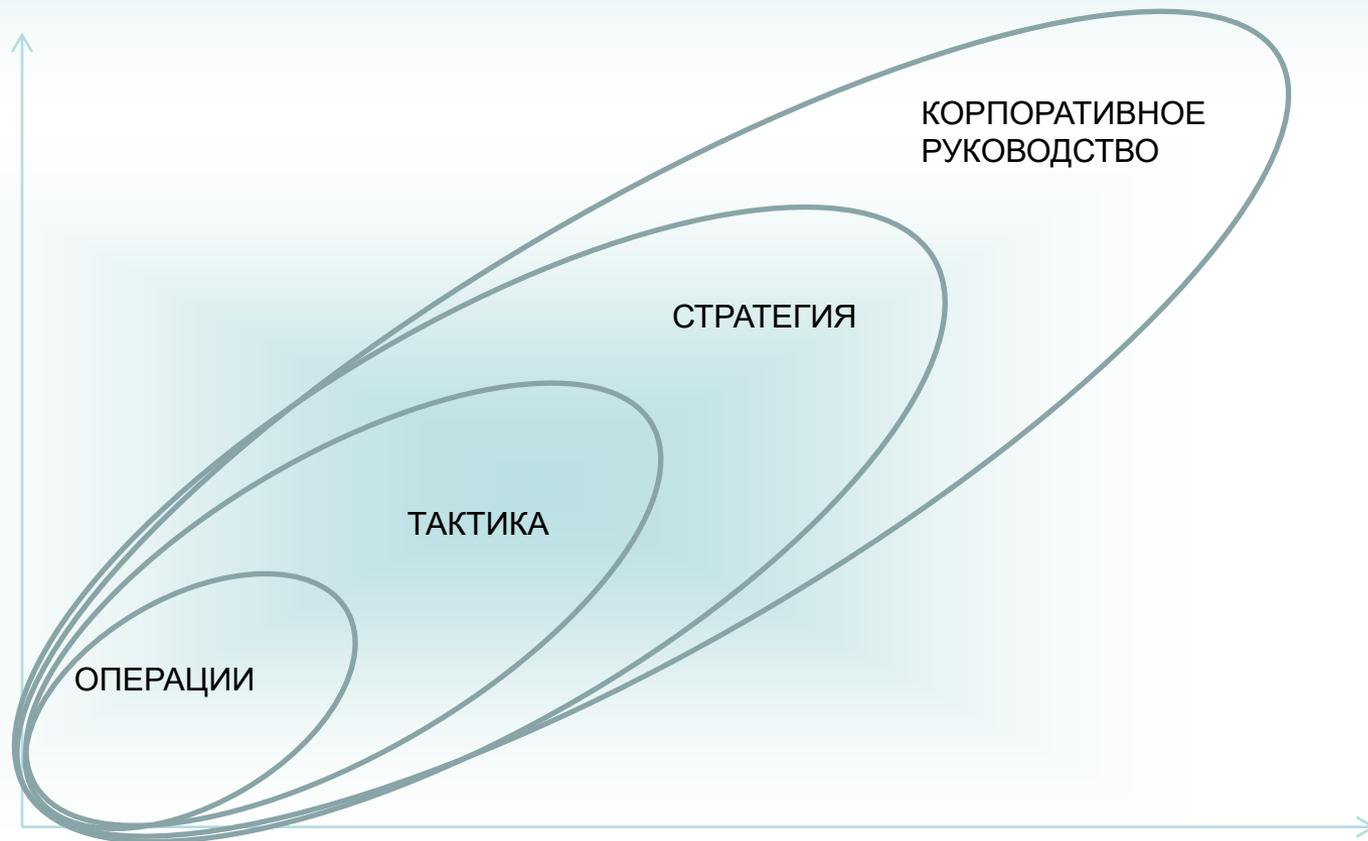
АМБИЦИИ

ДОСТУПНЫЕ РЕСУРСЫ

РИСКИ МАКРОФАКТОРОВ

- падение спроса
- инфляция
- санкции
- госрегулирование

УРОВЕНЬ РИСКОВ



ВРЕМЕННОЙ ГОРИЗОНТ

МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ РИСКОВ

корпоративный

Выявляется методом
экспертных оценок

стратегический

Выявляется при
наличии системы целей
и KPI

тактический

Выявляется учетными
системами

операционный

Выявляется учетными
системами

РИСКИ КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ

БИЗНЕС И ВНЕШНЯЯ СРЕДА. СТЕЙКХОЛДЕРЫ

ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ И ПРИОРИТЕТЫ МАЖОРИТАРНОГО ВЛАДЕЛЬЦА

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ СОБСТВЕННИКАМИ

АГЕНТСКАЯ ПРОБЛЕМА

СТРУКТУРА КАПИТАЛА И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Капитал: проблемы сохранения

- Проблема 1. Предотвращение и решение корпоративных конфликтов уровня владельцев бизнеса. Наследование
- Проблема 2 Сохранение бизнеса и активов (Противодействие рейдерскому захвату и потере активов)
- Проблема 3 Минимизация рисков владения (Субсидиарная ответственность владельцев бизнеса)
- Проблема 4. Обеспечение ликвидности собственного капитала (Вывод капитала из проблемных активов)
- Проблема 5. Обеспечение сохранности собственного капитала (Формирование оптимального финансового портфеля)

РИСКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ

МАКРОФАКТОРЫ: ИНФЛЯЦИЯ; ТЕМПЫ РОСТА ЭКОНОМИКИ; ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ: ТЕХНОЛОГИИ

ФАКТОРЫ ЧЕРНОГО ЛЕБЕДЯ: ПАНДЕМИЯ; СВО

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ: НАЛОГИ; ТАМОЖНЯ

РЫНКИ И КОНКУРЕНЦИЯ

ДОСТУП К КАНАЛАМ ДИСТРИБУЦИИ

ДОСТУП К РЕСУРСАМ РЕСУРСАМ

ТИПОВЫЕ ЗОНЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

	Производство	Торговля	Услуги	Объекты государственного управления
Активный рост рынка	Необходимость быстро наращивать активы	Скорость охвата целевых рынков	Управляемость и контроль над качеством клиентских процессов	
Стабилизация рынка	Обеспечение максимальной эффективности бизнес - модели	Повышение эффективности операционных процессов	Удержание постоянных клиентов	
Падение рынка	Готовность к слияниям/поглощениям. Обеспечение ликвидности бизнеса	Продажа бизнеса. Сокращение убыточных точек	Сокращение постоянных затрат	Появление дополнительных задач Противоречие между задачами Дефицит полномочий ¹⁴ Дефицит ресурсов

РИСКИ ТАКТИЧЕСКОГО УРОВНЯ

СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

**ОРГАНИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ:
ПРОДАЖ, ПРОИЗВОДСТВА И ЗАКУПОК**

ИНФРАСТРУКТУРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ БАЛАНС:
ВНУТРЕННИЙ И ВНЕШНИЙ АСПЕКТЫ**

ПРОЕКТЫ ИЗМЕНЕНИЙ

РИСКИ ОПЕРАЦИОННОГО УРОВНЯ

ТЕХНОЛОГИИ

ПЕРСОНАЛ

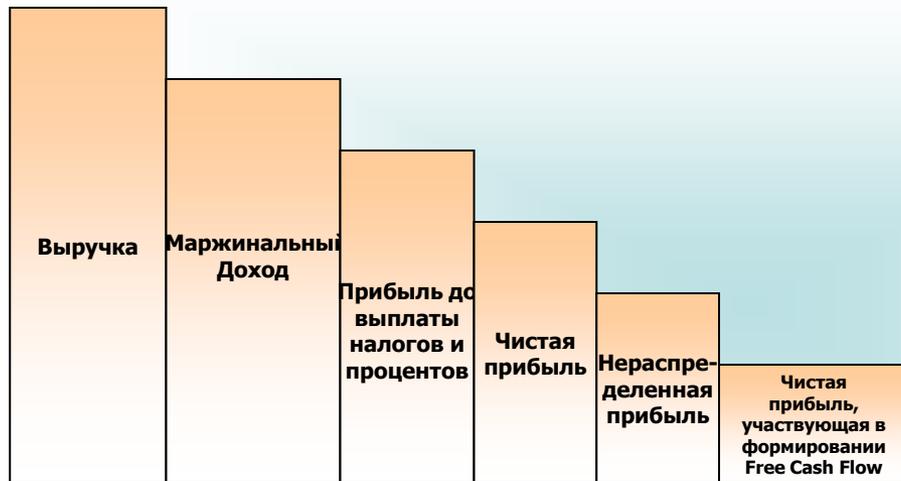
Финансовые индикаторы рисков

ФОРМУЛА ДЮПОНА ROE

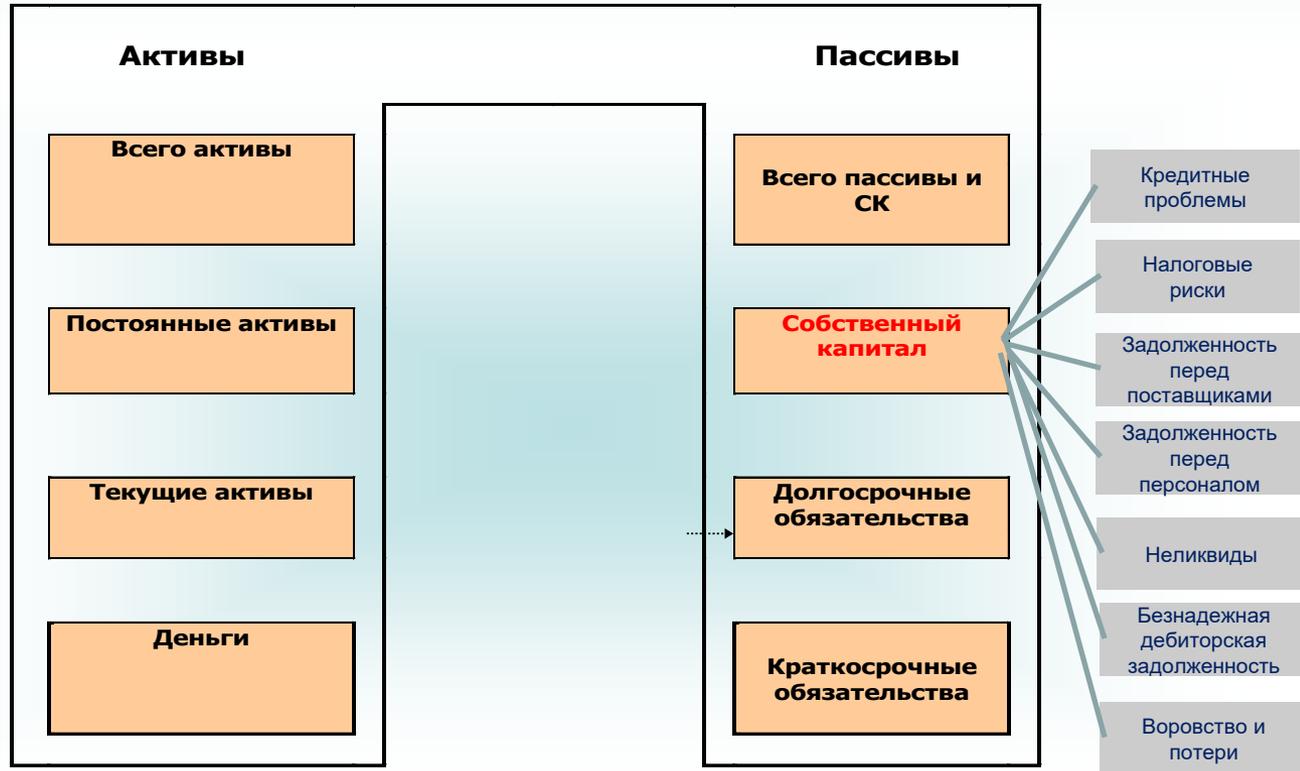
$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина активов}} \times \frac{\text{Средняя величина активов}}{\text{Собственный капитал}}$$

- Выручка - прибыль: показатель эффективности выбора рынков и продуктов
- Активы – выручка: показатель эффективности управления, какими ресурсами обеспечивается выручка. Производственный цикл
- Активы – собственный капитал: место в цепочке создания ценности. Финансовый цикл

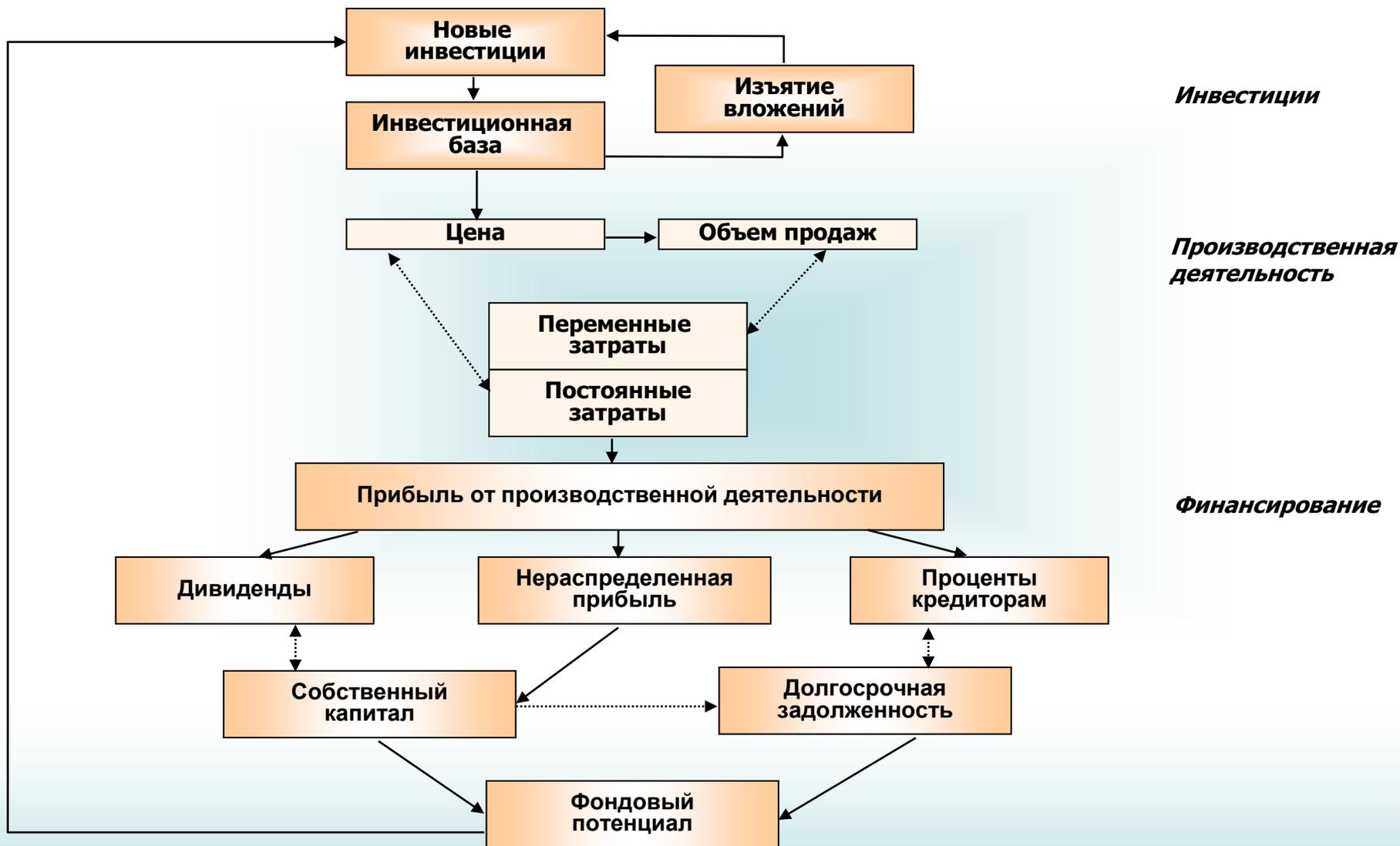
Финансовые индикаторы рисков. Форма 2



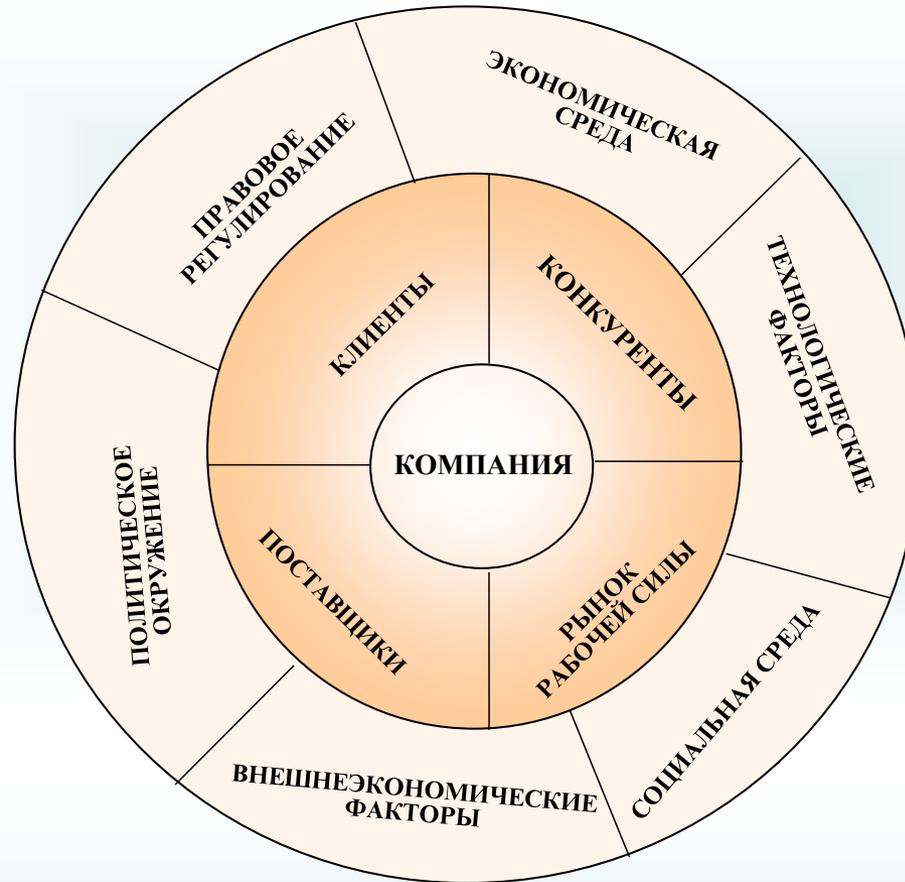
Финансовые индикаторы рисков. Баланс



ФИНАНСОВЫЕ ИНДИКАТОРЫ РИСКОВ. ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ



Управление рисками шаг 1. PEST АНАЛИЗ



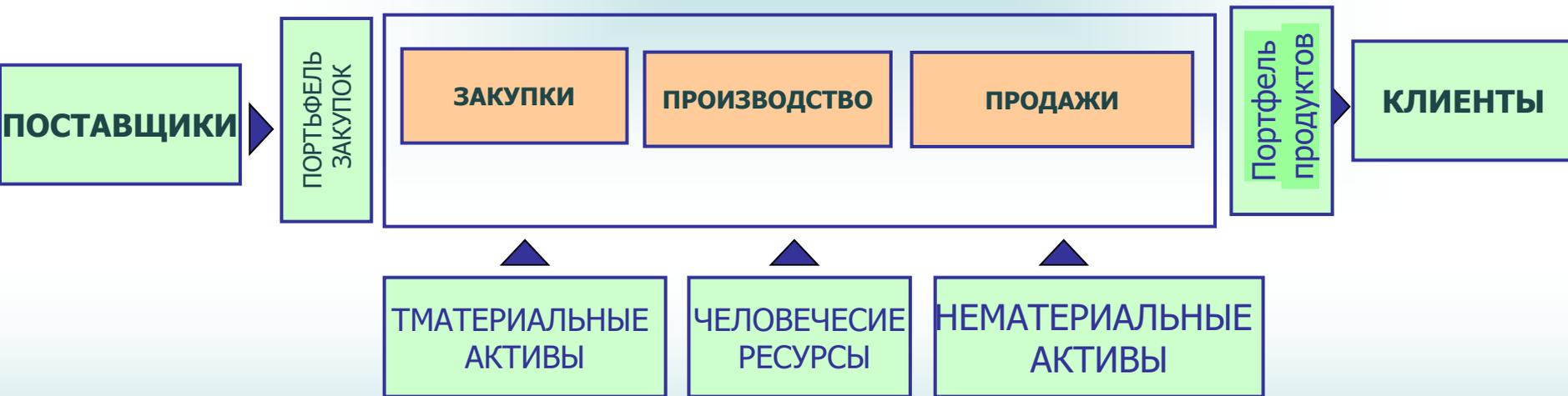
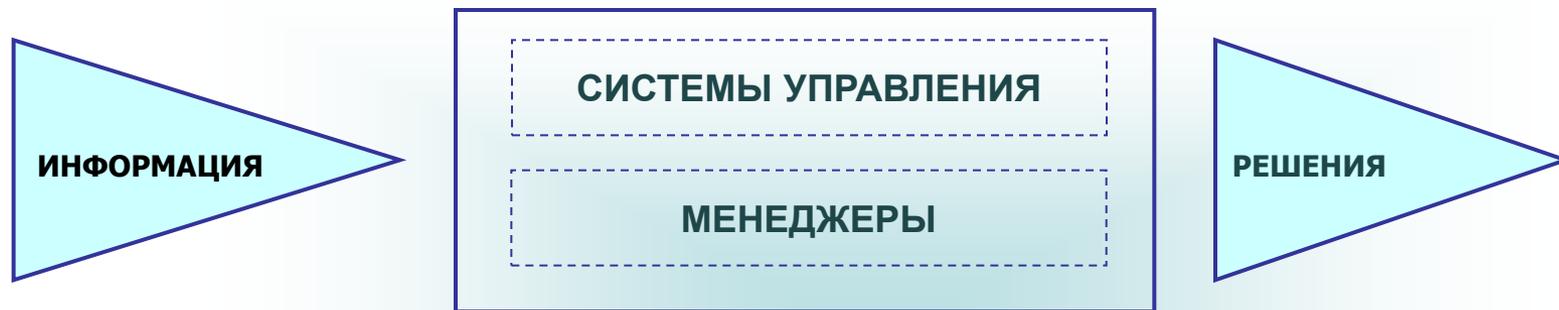
АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ КОМПАНИИ

<i>Основные параметры внешнего окружения</i>	<i>Тенденция развития</i>	<i>Характер влияния на развитие компании</i>
1. 2. 3. 4. 5. 6.		

ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ

Управление рисками шаг 2. Оценка бизнес модели

Корпоративное управление



Управление рисками шаг 3. SWOT АНАЛИЗ

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ - S	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ - W
ВОЗМОЖНОСТИ- O	РЕШЕНИЯ- SO	РЕШЕНИЯ - WO
УГРОЗЫ - T	РЕШЕНИЯ - ST	РЕШЕНИЯ - WT

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЦЕНАРИИ ПО SWOT АНАЛИЗУ

Наиболее вероятные стратегические действия (встречаются на нескольких полях)	
Стратегические действия при благоприятных условиях	
Стратегические действия при неблагоприятной ситуации	

Примеры финансовых индикаторов рисков

Проблема	Индикатор	Источник	Способ анализа	Метод решения	Результат
Низкая ликвидность активов	Отсутствует возможность продажи	Активы не привлекательные, либо под обременением	Комплексная оценка активов	Специальная программа	Повышение ликвидности активов
Низкая ликвидность бизнеса	Отсутствует возможность продажи	Ситуация на рынке. Бизнес потерял способность генерации денежного потока	Аудит бизнеса	Специальная программа	Повышение ликвидности бизнеса или отдельных активов
Дефицит капитала	Кассовые разрывы, падение значения собственного капитала, отсутствие инвестиционных ресурсов	Внешняя ситуация. Слабая стратегия или модель бизнеса	Аудит бизнеса	Поиск источников финансирования/сокращение потребности в капитале	Формирование необходимых значений капитала
Низкая рентабельность СК	Показатель ROE	Внешняя ситуация. Слабая стратегия или модель бизнеса	Аудит бизнеса	Изменение стратегии и модели организации бизнеса	Повышение показателя ROE
Снижение значения СК	Объем собственного капитала	Внешняя ситуация. Слабая стратегия или модель бизнеса	Аудит бизнеса	Специальная программа	Повышение значения СК
СК в неликвидных активах	Собственный капитал в дебиторской задолженности, неликвидных запасах, неликвидных постоянных активах	Внешняя ситуация. Слабая стратегия или модель бизнеса	Финансовый анализ	Специальная программа	Собственный капитал переведен в ликвидную форму
Свободные активы в зоне рисков	Падает рыночная стоимость недвижимости, значение денежной массы снижается в валютном исчислении	Решения владельцев бизнеса	Финансовый анализ	Подбор эффективных финансовых инструментов	Вывод активов из зоны рисков

СПАСИБО

ЗА ВНИМАНИЕ!