

**Черкасова В.А.**

старший преподаватель кафедры "Экономика и финансы"  
Государственного университета -  
Высшая школа экономики (ГУ-ВШЭ), Москва

## **НАПИШИ МНЕ, НАПИШИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ФИРМЫ  
НА ОСНОВЕ МЕТОДА СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

Окончание. Начало в № 11/2005, 1/2006

*Сценарное планирование – один из перспективных методов управления рисками фирмы и наиболее эффективный инструмент современного стратегического управления и анализа. Нами шаг за шагом разобран каждый этап написания сценариев.*

### **Сценарии развития фирмы.**

На этом этапе выявляются все сценарии развития фирмы и сопровождающие их риски. Степень детализации рисков зависит от целей фирмы и поэтому является специфичной для каждой компании. После того, как сценарии идентифицированы, они обсуждаются, и готовится их письменное описание, в котором ключевыми моментами являются:

- объекты риска;
- факторы риска;
- возможные последствия.

Объект риска – это ценность фирмы, которая подвергается угрозам. Активизация факторов риска приводит к возникновению той или иной угрозы. Последствия этого оцени-

ваются с точки зрения величины потерь (если это можно оценить в цифрах) и вероятности потерь. Часто возникают ситуации, при которых в различных сценариях разные факторы риска приводят к одним и тем же последствиям. При этом такие факторы могут объединяться, формируя тем самым новые сценарии развития.

От того, в какие группы объединили риски на начальном этапе, зависит и количество сценариев развития. Поэтому рабочей группе на начальном этапе желательно определить, какие именно риски можно объединить и в какие группы (во избежание большого количества сценариев, которые невозможно сравнить).

Когда выявлены все сценарии, их можно ранжировать по тому принципу, который считается релевантным (уместным) для конкретной фирмы. В тех фирмах, где выбрать один самый привлекательный сценарий невозможно, а выбор наилучшего из них сводится к финансовым результатам, наиболее эффек-

### Описание сценариев рисков фирмы и их последствий

Сценарий	Объект риска	Фактор риска	Описание последствия	Значимость и величина потерь	Вероятность потерь
1	1.1				
	1.2				
	1.3				
2	2.1				
	2.2				
	2.3				
3	3.1				
	3.2				
	3.3				

тивным способом является формирование нескольких «хороших» сценариев, каждый из которых близок к оптимальному по одному или двум важнейшим критериям. Он может рассматриваться как стратегическая альтернатива.

Дальнейший выбор целесообразно осуществлять путем сравнительного анализа этих стратегических альтернатив с обязательным привлечением всех «лиц, принимающих решения». В процессе такого выбора критерии могут уточняться (это потребует дальнейших расчетов) до тех пор, пока не будут получены приемлемые варианты.

В результате картина сценариев рисков фирмы может быть представлена в следующем виде (табл. 1):

#### Построение матрицы рисков.

После определения возможных сценариев развития фирмы составляется *матрица рисков* – графическое и текстовое описание рисков,

свойственных каждому сценарию. По одной оси такой матрицы указывается значимость риска, а по другой – вероятность его возникновения. Вероятность потерь на матрице рисков увеличивается снизу вверх, а величина потерь – слева направо. Риски каждого сценария нумеруются и классифицируются по их вероятности и значимости. Размещение каждого вида риска в отдельном квадрате упрощает установку приоритетов. Необходимо обратить внимание на то, чтобы в каждый квадрат попал один вид риска. Самое важное в такой матрице – точное определение вероятности наступления *угрозы* (порой определить это достоверно невозможно) и *величины потерь*, а расположение одного вида риска по отношению как к другому, так и к границе терпимости к риску. Когда фирма остановит свой выбор на одном или нескольких сценариях, важно перевернуть риски, лежащие за чертой

терпимости в зону их принятия компанией.

### **Определение границы толерантности к риску.**

Критическая граница терпимости к риску выделяется жирной линией на матрице рисков. Она отгораживает риски, которые могут привести к провалу данного сценария, от рисков, которые не представляют опасности в данный момент времени. Граница толерантности может меняться в зависимости от отношения руководства к рискам. Это также относится к рискам, которые невозможно оценить численно, а величину финансовых потерь определяет руководство в зависимости от своего отношения к такой угрозе.

При выборе определённого сценария фирме предстоит бороться, прежде всего, с наиболее опасными рисками. Задача руководства компании - перевести такие риски в зону терпимости. Но здесь необходимо обратить внимание, чтобы борьба с такими рисками не привела к снижению привлекательности данного сценария и к уменьшению доходов фирмы.

### **План действий по управлению рисками.**

Риски, лежащие за чертой толерантности, требуют немедленного реагирования со стороны фирмы. Поэтому необходимо разработать план действий по нейтрализации таких рисков либо путём их уменьшения, либо передачи тем организациям (подразделениям), для которых они не являются критичными. Рабочая группа должна обратить внимание на соотношение выгод от проведения операций с затратами

КОГДА ВЫЯВЛЕННЫ ВСЕ  
сценарии, их можно  
ранжировать по тому  
принципу, который  
считается релевантным  
(уместным) для  
конкретной фирмы

на них. Также необходимо учитывать, что снижение рисков данного сценария может привести к потере его доходности, а, следовательно, уменьшению его привлекательности. По результатам данного этапа оценивается, все ли необходимые меры приняты, изменились ли риски по сравнению с предыдущим значением, достигнуты ли цели компании.

### **Выводы.**

На основе проделанной работы руководство фирмы останавливает свой выбор на одном или нескольких сценариях развития. Конечный набор сценариев — универсальный язык, на котором общаются все служащие фирмы. Каждый сценарий имеет свой прогноз финансового результата и риска. Это дает возможность сравнивать различные варианты будущего на единой основе — с точки зрения их последствий для фирмы.

С точки зрения управления рисками фирмы построение такого алгоритма является постоянным процессом. Изменения, происходящие во внешней среде, приводят к

изменения,  
происходящие  
во внешней среде,  
приводят к изменению  
в программе  
по управлению рисками

изменению в программе по управлению рисками. Появляются новые риски, которые становятся актуальными для фирмы, а некоторые старые утрачивают свою силу воздействия. Поэтому важно, чтобы рабочая группа по написанию сценариев развития фирмы с учётом возникающих рисков работала постоянно и была внедрена в систему управления предприятием.

Это позволит отслеживать риски фирмы с определённой периодичностью в зависимости от ситуации. В среднем это примерно раз в год; для компаний, которым необходимо изменить стратегию или улучшить свои финансовые результаты, это может быть раз в квартал. При возникновении экстраординарной ситуации такая работа должна быть проделана немедленно, а система «раннего предупреждения» дает сигнал для топ-менеджеров о смене сценария и, соответственно, пересмотре оценок «риск - доходность» для нового сценария.

Написание сценариев целесообразно также для проверки уже действующей стратегии, оценки её эффективности, и принятия решения по развитию новых направлений деятельности. Традиционный подход в планировании основан на

знании фактической рыночной ситуации. Однако он не может оценить качество решений, сделанных на перспективу, например, решения о том, что конкурентоспособное преимущество предприятия фактически уже достигнуто. Поэтому написание сценариев является мощным аналитическим инструментом для анализа рисков фирмы и служит источником для создания её ценности.

Сценарное планирование играет важную роль в стратегическом и текущем планировании, осуществлении и оценке существующей и будущих стратегий фирмы.

#### **Литература:**

1. Проценко О., Цакаев А. Риск-менеджмент на российских предприятиях. // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 6
2. Ключвант В. Риск должен быть оправдан. // *Управление компанией*. 2003. № 8.
3. Канчавели А. Девять задач управления риском. // *Российское предпринимательство*. 2002. № 1.
4. Зинкевич В., Черкашенко В. Карта рисков - эффективный инструмент управления. // *Ведомости*. 04.02.2004.
5. Данников В. Применение сценариев в нефтегазовом бизнесе. // *Экономические стратегии*. 2004. № 5, 6. С. 18-24.
6. Буянов В. Учет рисков в экономических решениях коммерческой фирмы. // *Управление риском*. 2003. № 1.

