

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра финансов

Н.О. СТРУНЦОВА

**ОСНОВЫ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОГО АНАЛИЗА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ)**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом
государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2009

УДК 330.33:347(07)
ББК 65.291.216+67.4я7
С 87

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Дмитриева А.А.

С 87 **Струнцова, Н.О.**
Основы экономико-правового анализа бизнес-процессов (риск-менеджмент) : методические указания для подготовки к семинарским занятиям / Струнцова Н.О. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2009. – 42 с.

Методические указания состоят из четырех частей: основных положений, изучаемых по рабочей программе тем, плана написания расчетно-графического задания, вопросов к зачету, списка литературы, рекомендуемого для подготовки к семинарским занятиям и расчетно-графическому заданию. В конце каждого раздела содержатся вопросы для дискуссионного обсуждения, а также задания для индивидуальной работы.

Методические указания предназначены для подготовки к семинарским занятиям по дисциплине «Основы экономико-правового анализа бизнес-процессов» студентов очной формы обучения, обучающихся по специальности 080105 «Экономическая и информационная безопасность в финансово-кредитной сфере».

ББК 65.291.216+67.4я7

© Струнцова Н.О., 2009
© ГОУ ОГУ, 2009

Содержание

Введение.....	4
1 Основы риск-менеджмента.....	5
1.1 Бизнес-процессы: влияние на них внешней и внутренней среды организации.....	5
1.2 Учет рисков в управлении развитием предприятия.....	7
2 Оценка рисков предприятия.....	11
2.1 Финансовые риски предприятия.....	11
2.2 Методы анализа и модели оценки риска результатов планирования предпринимательской деятельности.....	15
3 Управление бизнес-процессами как способ снижения предпринимательских рисков.....	19
3.1 Управление предпринимательским риском: экономические и правовые основы.....	19
3.2 Инструменты совершенствования бизнес-процессов: реинжиниринг.....	23
3.3 Инструменты совершенствования бизнес-процессов: бенчмаркинг.....	26
3.4 Аутсорсинг, как способ оптимизации бизнес-процессов.....	30
4 План написания расчетно-графического задания.....	33
5 Вопросы к зачету.....	34
6 Литература, рекомендуемая для изучения тем.....	35
Приложение А Таблица А.1 – Риски платежеспособности предприятия.....	39
Приложение Б Рисунок Б.1 – Зоны рисков последствий результатов планирования.....	40
Приложение В Рисунок В.1 – Алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов.....	41
Приложение Г Рисунок Г.1 – Модель проведения общего бенчмаркинга.....	42

Введение

Предпринимательская деятельность тесно связана с понятием риск. Для успешного существования в условиях рыночной экономики предпринимателю необходимо решаться на внедрение технологических новшеств и на смелые, нетривиальные действия, а это усиливает риск. Поэтому необходимо правильно оценивать степень риска и уметь управлять риском, чтобы добиваться эффективных результатов на рынке.

Актуальность проблемы управления рисками в предпринимательской деятельности обусловлена целым рядом факторов: неполнотой информации, наличием противоборствующих тенденций, элементами случайности и т.д.

Современное понимание риск-менеджмента базируется на так называемой «концепции приемлемого риска», согласно которой основной целью процесса управления риском является придание максимальной устойчивости всем видам деятельности компании путем удержания совокупного риска (ожидаемого уровня потерь) в заданных стратегией компании пределах.

Курс «Основы экономико-правового анализа бизнес-процессов» входит в число специальных дисциплин специальности «Финансы и кредит» специализации «Экономическая и информационная безопасность в финансово-кредитной сфере».

Основная цель курса для студента – овладение различными приемами и методами обработки финансовой информации, процессом принятия решений в финансовой сфере и приобретение практических навыков в правильной интерпретации влияния, которое они оказывают на создание стоимости компании и обеспечение безопасности бизнеса.

Изучение дисциплины основано на использовании знаний, полученных студентами в рамках курсов: «Финансы», «Бухгалтерский учет», «Финансы предприятий», «Менеджмент», «Экономический анализ» «Основы маркетинга». Используются элементы знаний в области точных наук (теория вероятностей, экономико-математические методы и модели).

Изучение данной дисциплины предполагает в дальнейшем понимание значения правильной организации внутренних бизнес-процессов в организации, построения устойчивых связей со всеми звеньями внешней деловой среды, а также оценки всех возможных рисков и возможностей предприятия.

Каждая тема дисциплины содержит план занятия, вопросы для дискуссионного обсуждения, задания для индивидуальной работы и задачи. Для успешного понимания курса приводится литература, рекомендуемая для изучения тем.

1 Основы риск-менеджмента

1.1 Бизнес-процессы: влияние на них внешней и внутренней среды организации

План занятия

1 Бизнес-процессы: сущность, значение, виды.

2 Анализ внешней деловой среды.

3 Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия.

Необходимо отметить, что в результате реализации целенаправленного и продуманного управления системой возникает состояние, которое называют безопасным. Безопасность экономики характеризует качество и надежность ее элементов, в том числе силу и вероятность сохранения работоспособности связи внутри системы, способность выдерживать внутренние и внешние нагрузки. Такими элементами являются бизнес-процессы организации, продуманное управление которыми в условиях острой непрекращающейся борьбы интересов и конкуренции предприятий, непостоянства конъюнктуры спроса и предложения, ограниченности ресурсов и неравенства доступа к ним способно повысить эффективность работы предприятия в целом.

Необходимо определить понятие «бизнес-процессы в организации», отметив, что, прежде всего, – это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически и виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребностей.

Определив понятие «бизнес-процесс», необходимо рассмотреть различные виды их классификаций. Особое внимание необходимо уделить теории М. Портера о цепочке создания стоимости.

Важно отметить, что согласно теории М. Портера деятельность компании может быть представлена как совокупность различных видов деятельности, направленных на разработку, производство, маркетинг, доставку и обслуживание своих продуктов. Все эти виды объединяются в цепочку создания стоимости.

Они подразделяются на основные виды деятельности:

- материально-техническое обеспечение (внутренняя логистика);
- изготовление продукции (производственный процесс);
- складирование, доставка и распределение продукции (внешняя логистика);
- маркетинг (включая продажу);
- обслуживание товара у потребителя.

К вспомогательным видам деятельности относятся:

- управленческая структура (инфраструктура компании);
- управление персоналом;
- технологическое обеспечение производством;
- обеспечение материалами внутри предприятия.

Основные и вспомогательные виды деятельности объединены в единую систему, которая стремится к повышению потребительской стоимости товара и одновременно снижению собственных затрат за счет улучшения организации бизнес-процессов.

Чтобы обеспечить развитие системы (субъекта предпринимательства) в целом необходимо обеспечить безопасное существование отдельных бизнес-процессов. В свою очередь, безопасное состояние можно получить путем предварительного тщательного анализа опасностей, угроз и рисков, действующих на отдельный бизнес-процесс и всю систему в целом. Для объективной оценки всех бизнес-процессов в организации и осуществления работы по их совершенствованию руководителю предприятия важно проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации.

Рассматривая понятие внешней деловой среды, важно отметить ее подразделение на дальнюю и ближнюю внешнюю деловую среду.

Раскрыв сущность каждой, особое внимание следует уделить анализу конкурентной среды.

Следует особо подчеркнуть, что конкурентный анализ проводится по следующим параметрам:

- структурный анализ конкурентного окружения;
- определение конкурентных позиций.

Перейдя к анализу ближней деловой среды, следует заметить, что эффективное производство зависит и от множества внутренних факторов, влияющих на функционирование фирмы.

Внутренние возможности и угрозы предприятия можно оценить с помощью анализа ресурсного потенциала фирмы, который включает следующие аспекты:

- анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов;
- анализ имущественного комплекса предприятия. В данном случае необходимо исследовать динамику изменений и эффективность использования
 - финансовый анализ, который включает анализ устойчивости и анализ платежеспособности предприятия.

Вопросы для дискуссионного обсуждения

1 Определите различия в терминах «опасность», «угроза», «риск».

2 Объясните объективную необходимость разбиения деятельности организации на бизнес-процессы?

3 Определите, какие бизнес-процессы можно считать первичными, а какие вторичными в организации.

4 Объясните концепцию жизненного цикла продукта, его финансовый и рыночный смысл.

5 Опишите внешнюю среду предприятия и влияние основных ее факторов на предприятие.

6 Охарактеризуйте основные силы конкуренции по М.Портеру.

7 Что подразумевается под оценкой конкурентного положения организации?

8 Определите ключевые моменты внутреннего анализа бизнес-процессов.

Задания для индивидуальной работы

1 Опишите процедуру SWOT-анализа.

2 Впишите в предложенную таблицу по два примера угроз и возможностей для каждого фактора воздействия внешней среды.

3 По материалам предложенной производственной ситуации проанализируйте влияние на описанную организацию внешних факторов по четырем направлениям: покупатель и рынок, атмосфера деятельности, конкуренты, власть.

4 По материалам предложенной производственной ситуации оцените конкурентное положение организации по 5 силам конкуренции.

5 По материалам предложенной производственной ситуации проанализируйте положение организации, используя цепочку создания стоимости.

1.2 Учет рисков в управлении развитием предприятия

План занятия

1 Факторы риска при осуществлении бизнес-процессов.

2 Выявление и идентификация факторов риска, виды рисков в бизнесе.

3 Стратегический анализ рисков.

4 Методы оценки риска.

Необходимо дать определение предпринимательского риска.

В общем смысле – это опасность (возможность) наступления неблагоприятного события, в результате которого субъект, принявший решение, направленное на достижение поставленной цели, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет непредусмотренные замыслом дополнительные материальные и финансовые расходы.

Дав определение предпринимательского риска, необходимо выделить, что обобщенными характеристиками предпринимательского риска являются:

– вид риска, определяемый действующим фактором риска или их совокупностью (кредитный, процентный и т.д.);

– степень риска – мера наступления нежелательного события и возможные его последствия;

– уровень риска (допустимый, критический, катастрофический).

Необходимо отметить, что выявление факторов риска предусматривает установление источников рисков и знание природы их происхождения с учетом предназначения и специфики деятельности предпринимательских структур.

В процессе выявления факторов риска, прежде всего, необходимо установить их природу, отчего зависит в последующем выбор модели оценки риска и критериев принятия рискованного решения.

Студент должен уметь различать внутренние и внешние факторы риска предприятия и понимать, что внешние факторы риска в большинстве своем неуправляемы и их следствием становятся необратимые потери активов – статистический риск. Напротив, внутренние факторы риска управляемы, а их следствие – изменение стоимости реализуемых видов или операций предпринимательской деятельности – динамический риск.

Однако важно обратить внимание, что в реальной предпринимательской среде факторы риска могут иметь смешанную природу. В этом случае необходимо учитывать возможность других областей исходов факторов риска. При принятии решения, воздействующего на бизнес, нужно оценить всю совокупность факторов риска.

При построении системы факторов риска целесообразно учитывать следующие признаки:

- масштаб проявления факторов риска;
- уровень агрегирования (объединения) видов предпринимательской деятельности;
- однозначность последствий от наступления рискованного события;
- сферу (причины) возникновения факторов риска.

В зависимости от масштаба проявления факторов различают риски на макроуровне, мезоуровне и микроуровне.

Студент должен уметь при построении модели возможных рисков предприятия учитывать указанные признаки.

При анализе рисков признаки разбивают на три основные категории:

- риски внешней деловой среды;
- риски конкретного предприятия или внутренние риски;
- риски определенного проекта, стратегии, продукта.

Необходимо понимать, что с учетом специфики российской экономики для отечественных предприятий весьма значительную величину составляют риски ближней окружающей деловой среды.

Анализ и оценка риска отдельного предприятия или бизнеса может осуществляться по следующей схеме:

- анализ и оценка уровня идентифицированных рисков и выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на результат, который может быть получен вследствие реализации стратегии развития предприятия;
- выявление и анализ показателей, характеризующих уровень влияния внешних и внутренних факторов, выбранных на предыдущем этапе;

– выбор оптимального количества показателей, с помощью которых может быть отслежена динамика влияния факторов риска на планируемый результат;

– выбор контрольных показателей и установление нормальных границ изменения этих показателей для достижения оптимально допустимого размера риска;

– определение метода анализа риска (построение моделей, экспертная оценка, математические методы и т.д.);

– разработка системы управления рисками на предприятии и выявление способов их оптимизации.

Для анализа структуры развития бизнеса может строиться кривая риска, на которой выделяются зоны и показатели допустимого, критического и катастрофического рисков.

Необходимо знать графическое изображение рискованных зон предприятия.

Процесс измерения рисков требует формирования соответствующей информационной базы для диагностики возможных рисков, содержащей прежде всего информацию о динамике показателей. Информация, которая характеризует факторы риска, может быть условно разделена на следующие группы:

– статистическая информация;

– учетные данные;

– нормативные данные;

– интуитивная информация, основанная на опыте и знаниях специалистов;

– предметное описание.

В процессе измерения оценки рисков предприятия могут использовать следующие методы:

– статистический метод;

– метод аналогий;

– метод экспертных оценок;

– расчетно-аналитический метод.

Студент должен понимать, какой метод целесообразнее применять для оценки того или иного риска.

Важно отметить, что наиболее точно отразить как вероятность наступления, так и степень риска поможет статистический метод, который предполагает использование методов математической статистики и математического программирования и моделирования. Он позволяет анализировать частоту возникновения той или иной ситуации, определить величину возможных потерь, степень отклонения от заданных параметров и вероятность наступления той или иной рискованной ситуации.

Количественным выражением того, что в результате принятого решения ожидаемый доход будет получен не в полном объеме, предпринимательские ресурсы будут потеряны полностью или частично, является показатель риска.

Студент должен уметь на практике применять систему показателей оценки риска и различать абсолютные показатели, относительные показатели, показатели средних величин, вероятностные показатели.

Метод аналогий предполагает изменение уровня риска по аналогии с уже имевшими место событиями. Однако этот метод представляется малоэффективным из-за сложности выбора подходящего аналога. Возможно, лишь проводить выбор аналога по воздействию отдельного фактора на прогнозируемый результат. Поэтому такое измерение риска является лишь частичным в процедуре анализа рисков.

Метод экспертных оценок целесообразно использовать при отсутствии достоверной информации. Суть его заключается в определении по ранее разработанной методике группой экспертов с учетом накопленного опыта и интуиции показателей и степени риска.

Расчетно-аналитический метод измерения рисков позволяет прогнозировать различные сценарии развития событий и строить графики кривой риска, дающие возможность определять характер зависимости результатов от изменения факторов.

Вопросы для дискуссионного обсуждения

- 1 Как классифицируются факторы риска?
- 2 Опишите, как подразделяются риски в зависимости от масштаба? Как проявляется влияние каждого в российских условиях?
- 3 Какие факторы риска относятся к чистым, а какие к спекулятивным? Определите виды чистых и спекулятивных рисков.
- 4 Охарактеризуйте основные методы измерения рисков.
- 5 Опишите процесс стратегического анализа рисков?
- 6 Чем обусловлена высокая степень рисков в процессе реализации стратегии развития отечественных предприятий?
- 7 Опишите систему показателей оценки риска.
- 8 Охарактеризуйте метод экспертных оценок.
- 9 Охарактеризуйте расчетно-аналитический метод.

Задания для индивидуальной работы

- 1 На основе предложенного описания деятельности предприятия составьте портфель возможных факторов риска компании
- 2 Классифицируйте риски внутриотраслевой конкуренции на примере предложенного предприятия в соответствии с пятью силами конкуренции по М. Портеру.
- 3 На основе предложенной производственной ситуации постройте диаграмму «рыбий скелет» для оценки возможных угроз предприятия

Задания для групповой работы

- 1 На основе предложенной производственной ситуации, используя метод экспертных оценок, оцените возможные риски и предложите способы их избежания или нейтрализации.

2 Оценка рисков предприятия

2.1 Финансовые риски предприятия

План занятия

- 1 Оценка риска структуры активов по степени их ликвидности.
- 2 Риски потери платежеспособности предприятия.
- 3 Риски потери финансовой устойчивости предприятия.

Следует отметить, что в условиях определенности группа показателей оценки риска включает финансовые показатели, которые отражают наличие, размещение и использование финансовых ресурсов и тем самым дают возможность оценить риск последствий результатов деятельности предприятия.

Студент должен знать, что в качестве исходной информации используется бухгалтерская отчетность предприятия: бухгалтерский баланс, фиксирующий имущественное и финансовое состояние организации, отчет о прибылях и убытках. Видами рисков для принятия деловых решений в данном случае являются:

- риски структуры активов и пассивов;
- риски потери платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия;
- риски последствий снижения деловой активности и рентабельности организации.

Из дисциплины «Финансовый анализ» необходимо вспомнить понятие «ликвидности», а также группировку активов предприятия по степени ликвидности.

Важно выделить, что в зависимости от времени превращения в денежную форму активы предприятия подразделяются на четыре группы риска их ликвидности.

- группа минимального риска – абсолютно ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения) – А1;
- группа с малым риском - быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность со сроком погашения до 12 месяцев). Данные активы м.б. преобразованы в денежные средства в короткий срок (до 3 месяцев) – А2;
- группа среднего риска – медленно реализуемые активы (запасы, НДС по приобретенным ценностям; дебиторская задолженность со сроком погашения свыше 12 месяцев; прочие оборотные активы со сроком погашения более 6 месяцев) – А3;
- группа высокого риска – внеоборотные активы, нематериальные активы; долгосрочные финансовые вложения – А4.

Необходимо также вспомнить, что платежеспособность предприятия характеризует его способность своевременно рассчитываться по своим финансовым обязательствам за счет достаточного наличия готовых средств платежа и других ликвидных активов. Риск потери предприятием

платежеспособности характеризует его неспособность в срок погасить свои финансовые обязательства.

Студент должен понимать, что оценка риска платежеспособности непосредственно связана с анализом ликвидности активов и баланса в целом. Следовательно, фактором риска является нарушение ликвидности баланса, а его последствием – неспособность предприятия своевременно покрывать обязательства своими активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

Тем самым риск потери предприятием платежеспособности характеризует его неспособность погасить в срок свои финансовые обязательства.

Студент должен знать алгоритм оценки платежеспособности предприятия (приложение А).

1 Подготовка исходных данных на основе предварительного агрегирования некоторых однородных по составу элементов базовых статей.

2 Ранжирование активов по степени ликвидности (А1, А2, А3, А4).

3 Ранжирование пассивов по степени срочности оплаты обязательств:

3.1 П1 – наиболее срочные обязательства: кредиторская задолженность.

3.2 П2 – краткосрочные пассивы (заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов; прочие краткосрочные обязательства).

3.3 П3 – долгосрочные пассивы (долгосрочные заемные средства, доходы будущих периодов; резервы предстоящих расходов и платежей).

3.4 П4 – постоянные и устойчивые пассивы (уставный и добавочный капитал, фонд социальной сферы, целевые финансирования и поступления, нераспределенная прибыль прошлых лет, непокрытый убыток прошлых лет и др.).

4 Оценивание средств по активам и пассивам.

5 Сопоставление приведенных средств по активу и пассиву и установление типа состояния ликвидности баланса.

6 Построение шкалы риска потери платежеспособности.

Однако, необходимо понимать, что оценка риска потери платежеспособности на основе анализа абсолютных показателей и применения балансовых моделей является приближенной по той причине, что соответствие ликвидности активов и сроков погашения обязательств в пассивах берется условно. Более детальным является анализ и оценивание риска при помощи относительных финансовых коэффициентов платежеспособности.

Необходимо вспомнить, понятие финансовой устойчивости организации.

После этого важно отметить, что финансовая устойчивость дает возможность оценить уровень риска деятельности предприятия с позиций сбалансированности или превышения доходов над расходами.

Одной из характеристик финансовой устойчивости является степень покрытия запасов и затрат определенными источниками финансирования. Фактор риска характеризует несоответствие между требуемой величиной

оборотных активов и возможностями собственных и заемных средств по их формированию.

Риск потери предприятием финансовой устойчивости характеризует нарушение соответствия между возможностями источников финансирования и требуемыми материальными оборотными активами для ведения предпринимательской деятельности.

Последствия риска – превышение расходов над доходами, приводящее к финансовой неустойчивости предприятия.

Студент должен уметь на практике применять методику оценки риска потери финансовой устойчивости предприятия. Необходимо уметь использовать данные бухгалтерской отчетности: бухгалтерский баланс (форма 1), фиксирующий имущественное и финансовое положение организации на отчетную дату; отчет о прибылях и убытках (форма 2), представляющий результаты деятельности за отчетный период.

Важно представлять себе алгоритм оценки риска потери финансовой устойчивости предприятия, состоящий из следующих блоков:

– подготовка исходных данных на основе агрегирования некоторых однородных по составу элементов балансовых статей;

– определение суммарной величины требуемых запасов и затрат, входящих в состав материальных оборотных активов (ЗЗ)

$$ЗЗ = \text{стр. (210+220)};$$

– определение возможностей источников формирования требуемых запасов и затрат, в частности:

а) собственных оборотных средств (СОС), учитывающих собственный капитал и резервы (стр. 490), внеоборотные активы (стр. 190), непокрытые убытки прошлых лет (стр. 465) и отчетного периода (стр. 475)

$$СОС = \text{стр. 490} - \text{стр. 190};$$

б) собственных и долгосрочных заемных средств (СДИ), в составе которых – дополнительные долгосрочные обязательства (стр. 590), включающие кредиты банков, займы, прочие долгосрочные обязательства со сроками погашения более 12 месяцев после отчетной даты

$$СДИ = \text{стр. (490+590)} - \text{стр. 190};$$

в) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (ОВИ): собственные и долгосрочные заемные источники, краткосрочные кредиты и займы (стр. 610)

$$ОВИ = \text{стр. (490+590+610)} - \text{стр. 190};$$

– расчет показателей обеспеченности запасов и затрат источниками формирования, характеризующих:

а) Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств

$$\pm \Phi^c = СОС - ЗЗ = \text{стр. 490} - \text{стр. 190} - \text{стр. (210+220)};$$

б) Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат

$$\pm \Phi^{cd} = СДИ - ЗЗ = \text{стр. (490+590)} - \text{стр. 190} - \text{стр. (210+220)};$$

в) Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат

$$\pm \Phi^0 = \text{ОВИ} - 33 = \text{стр. (490+590+610)} - \text{стр. 190} - \text{стр. (210+220)}$$

1 Формирование трехкомпонентного вектора, характеризующего тип финансовой ситуации

$$S(\Phi) = \{S(\pm\Phi^c); S(\pm\Phi^{cd}); S(\pm\Phi^o)\},$$

где каждая компонента равна

$$S(\pm\Phi) = \begin{cases} 1, & \text{если } \Phi > 0; \\ 0, & \text{если } \Phi < 0. \end{cases}$$

2 Установление типа финансовой ситуации в зависимости от значений компонента вектора $S(\Phi)$:

- абсолютная устойчивость $S(\Phi) = \{1, 1, 1\}$;
- допустимая устойчивость $S(\Phi) = \{0, 1, 1\}$;
- неустойчивое финансовое состояние $S(\Phi) = \{0, 0, 1\}$;
- критическое финансовое состояние $S(\Phi) = \{0, 0, 0\}$

3 Построение шкалы риска потери предприятием финансовой устойчивости в зависимости от типа финансовой ситуации.

Безрисковая зона при состоянии абсолютной финансовой устойчивости. Эта ситуация встречается крайне редко, представляет собой тип полной финансовой устойчивости и характеризует такое положение, когда только собственные средства авансируются в оборотные активы. Существует абсолютная платежеспособность.

Зона допустимого риска при состоянии допустимой финансовой устойчивости; характеризует ситуацию недостатка собственных оборотных средств и излишек долгосрочных источников формирования запасов и затрат. Существует гарантированная платежеспособность.

Зона критического риска при неустойчивом финансовом состоянии. Ситуация сопряжена с нарушением платежеспособности, но сохраняется возможность восстановления равновесия в результате пополнения собственного капитала и увеличения собственных оборотных средств за счет привлечения займов и кредитов, сокращения дебиторской задолженности.

Зона катастрофического риска при кризисном финансовом состоянии. При этом предприятие полностью зависит от заемных средств и ситуация наиболее близка к риску банкротства. В этом случае денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и дебиторская задолженность не покрывают кредиторской задолженности и краткосрочных ссуд. Пополнение запасов идет за счет средств, образующихся в результате замедления погашения кредиторской задолженности и возрастания кредитного риска.

Следует резюмировать, что обеспечение низкого уровня риска потери предприятием финансовой устойчивости предполагает сочетание четырех

благоприятных характеристик финансово-хозяйственного положения предприятия:

- высокая платежеспособность;
- высокая ликвидность баланса;
- высокая кредитоспособность;
- высокая рентабельность.

Вопросы для дискуссионного обсуждения

- 1 Опишите методику оценки риска структуры активов по степени их ликвидности.
- 2 Опишите алгоритм оценки платежеспособности предприятия.
- 3 Опишите методику оценки риска потери финансовой устойчивости предприятия.
- 4 Какие основные финансовые решения могут быть для выхода из зон критического и катастрофического рисков?
- 5 Каким образом можно достичь увеличения собственных оборотных средств?
- 6 Что можно предпринять для снижения текущих финансовых потребностей?

Задание для индивидуальной работы

- 1 По данным бухгалтерской отчетности провести анализ и сделать вывод о последствиях риска структуры активов по степени их ликвидности.
- 2 Оценить риск потери платежеспособности предприятия по результатам анализа ликвидности баланса.
- 3 Оценить риск потери предприятием финансовой устойчивости по исходным данным.

2.2 Методы анализа и модели оценки риска результатов планирования предпринимательской деятельности

План занятия

- 1 Идентификация рисков результатов планирования и методы их анализа
- 2 Модели оценки результатов планирования на основе расчета точки безубыточности

Необходимо отметить возможные последствия рисков планирования деятельности.

Эти последствия, как правило, связаны с потерями и могут быть вызваны:

- снижением цен из-за действий конкурентов;
- превышением запланированного уровня затрат на разработку и производство продукта;
- колебаниями в спросе и снижением намеченных объемов продаж;

- сложностями в поставках сырья и комплектующих изделий;
- затруднениями в получении банковского кредита для формирования оборотных активов.

В ходе планирования предпринимательской деятельности основное внимание должно быть обращено на последствия производственного и финансового риска.

Необходимо вспомнить из материалов по теме 1, что производственный риск (бизнес-риск, операционный риск) связан с конкретным бизнесом и характеризует потери предприятием массы, нормы и динамики прибыли под действием факторов как макро-, так и микроуровней. В эту группу входят общеэкономические факторы, а также поведение поставщиков и конкурентов, потребительские предпочтения, отраслевые тенденции, которые в совокупности характеризуют спрос на продукцию, структуру затрат и вариабельность прибыли.

Важно отметить, что финансовый риск проявляется при дополнительном задействовании предпринимателем заемного капитала. Его связывают с потерей финансовой устойчивости и, как следствие, платежеспособности, когда долговые обязательства оказываются для предприятия непосильными.

На практике применяют следующие методы анализа последствий указанных рисков:

- традиционные методы продуктивны в условиях директивного планирования и мало пригодны в рыночных условиях;

- экономико-математические методы. Используют различные факторные модели оценки риска, которые позволяют уменьшить объем информационной базы, определить значимость учитываемых факторов с последующим на них воздействием;

- методы анализа безубыточности (маржинальный анализ, операционный анализ, предельный анализ).

Последнему стоит уделить особое внимание. Необходимо отметить, что концепцией анализа безубыточности (CVP-анализа) является соотношение между тремя группами важнейших экономических показателей бизнес-плана: издержками, объемом производства продукции и прибылью.

В основе анализа безубыточности лежит деление производственных и сбытовых затрат на переменные и условно-постоянные, а также использование категории маржинального дохода.

Необходимо вспомнить определения переменных и постоянных затрат, маржинального дохода.

Важно отметить, что в отличие от переменных постоянные затраты при спаде производства и уменьшении выручки от реализации продукции, вызванных действием внешних факторов риска, практически не изменяются. Это приводит к росту себестоимости продукции и снижению суммы прибыли.

Студент должен знать, что основными прогнозируемыми факторами, вызывающими появление рисков результатов планирования, являются:

- изменчивость спроса, что приводит к колебаниям выручки и результатов финансовой деятельности в целом;
- изменчивость цены продажи продукции предприятия, вызываемая конкурентной борьбой;
- изменчивость затрат на производственные издержки, что сказывается на получаемых доходах и приводит к нестабильности;
- падение объемов производства и, как следствие, продаж в результате ухудшения и использования производственных ресурсов.

При определении границ зон рисков последствий результатов планирования основными элементами модели безубыточности являются:

- объем реализуемой продукции (Q);
- цена за единицу продукции (p);
- переменные затраты на единицу продукции (v);
- постоянные затраты (FC);
- переменные затраты ($VC=v*Q$);
- выручка от реализации ($S=p*Q$);
- маржинальный доход ($BM=S-VC$);
- маржинальный доход на единицу продукции ($BM_1=p-v$);
- прибыль до уплаты процентов и налогов ($ПР_p=Q(p-v)-FC$).

Студент должен уметь графически изобразить модель безубыточности и знать ее значение для анализа возможных негативных последствий результатов планируемой деятельности (приложение Б).

Безубыточность – такое состояние, когда бизнес не приносит ни прибыли, ни убытков. Это выручка, которая необходима для того, чтобы покрыть затраты и в дальнейшем предприятию получать прибыль. Точку безубыточности определяют два фактора:

- пороговый объем продаж Q^* - количество единиц продукции, которое необходимо продать для покрытия затрат

$$Q^* = FC * 1 / (p-v);$$

- пороговая выручка S^* (порог рентабельности)

$$S^* = FC * p / (p-v).$$

Левее точки порогового объема продаж Q^* - область убыточного производства; правее – рентабельного (прибыльного). Из всех параметров наиболее управляемыми являются переменные затраты, а наименее - p и v. Это связано с тем, что цена зависит от конъюнктуры рынка, а переменные затраты на единицу продукции – от технологических особенностей производства.

Важно отметить, что каждой из областей убыточного и рентабельного производства соответствуют определенные зоны и виды рисков и условия их возникновения.

1 Области убыточного производства соответствуют риски потери платежеспособности и возможного банкротства. Границей зоны появления риска потери платежеспособности является точка бездоходности (точка Г на рис.), характеризующая такие показатели плана будущего производства, когда выручка от реализации сможет покрыть только постоянные издержки. Координаты точки бездоходности рассчитываются по зависимостям $Q^{**} = FC *$

$1 / p$; а выручка от реализации продукции $S^{**} = FC$. Таким образом диапазон зоны бездоходности будет $\Delta Q = Q^* - Q^{**} = FC * v / (p - v)$.

Планировать производство в этом диапазоне нецелесообразно, т.к. возникает риск потери платежеспособности. Более того, если объем реализации снизится относительно точки бездоходности $Q_{пл.} < Q^{**}$, то данные результаты деятельности станут причиной банкротства.

2 В области рентабельного производства возможно проявление риска снижения финансовой прочности, устойчивости и независимости предприятия. Граница этих видов рисков – кромка безопасности (точка Б), представляющая собой разность между запланированным и пороговым объемом продаж и характеризует запас финансовой прочности. Данный запас показывает, насколько при проявлении внешних факторов риска можно снизить показатели плана производства продукции, не неся при этом убытков. Диапазон кромки безопасности составляет

– в натуральном выражении $Кб = Q_{пл.} - Q^*$;

– в процентном исчислении $Кб \% = (Q_{пл.} - Q^*) / Q^* * 100 \%$.

В свою очередь выручка $Sб = p * Q_{пл.}$. А стоимостным выражением кромки безопасности является запас финансовой прочности.

$ЗФП = S_{пл.} - S^* = 1 - (S^* / S_{пл.}) = p(Q_{пл.} - Q^*)$ – в стоимостном исчислении;

или в процентном исчислении $ЗФП = (S_{пл.} - S^*) / S_{пл.} * 100 \%$,

чем шире зона безопасности, тем больше запас финансовой прочности, тем меньше риск потери финансовой устойчивости предприятия.

В экономической литературе величина ЗФП рекомендуется в пределах от 10 % до 25-30 %.

В ходе изучения материала студент должен увидеть, что в зависимости от степени негативных последствий результатов планирования возможны следующие зоны риска:

1) зона катастрофического риска (риска банкротства), если планируемый и обеспеченный объем реализации продукции будет меньше объема, соответствующего точке бездоходности $0 < Q_{пл.} < Q^{**}$. В данном случае возможные финансовые потери могут быть равны сумме собственного капитала. Предприятие целесообразно закрыть или репрофилировать;

2) зона критического риска (риск потери платежеспособности), когда планируемый объем реализации продукции больше точки бездоходности, но не достигает рентабельного объема $Q^{**} <= Q_{пл.} <= Q^*$. В данной ситуации целесообразно продолжать производство, но возможны убытки. Необходимы дополнительные меры, например, рациональное использование производственных ресурсов, увеличение цен при условии повышения конкурентоспособности продукции;

3) зона допустимого риска (производственный и финансовый риски)

$Q^* < Q_{пл.} <= Qб$

В этом случае планируемый объем реализации должен быть

$Q_{пл.} = Q_{б} = Q^* * (1 / (1 - K_{бн}))$, где $K_{бн}$ – нормативный уровень расчетной прибыли.

Увеличение выручки в данном случае возможно с помощью эффективной маркетинговой политики.

Вопросы для дискуссионного обсуждения

- 1 Вспомните, что такое бизнес-план?
- 2 Что представляет собой анализ себестоимости, объема производства и прибыли (СОП)?
- 3 Охарактеризуйте модель анализа безубыточности.
- 4 Как соотносится анализ безубыточности и анализ рисков результатов планирования на предприятии?
- 5 Изобразите графическую модель анализа безубыточности?
- 6 В чем вы видите недостатки модели анализа рисков результатов планирования?

Задания для индивидуальной работы

- 1 Определите точку безубыточности при известных значениях объема выпускаемой продукции, прогнозируемой цены за единицу продукции, переменных и постоянных издержек.
- 2 Определите точку бездоходности и диапазон зоны бездоходности при известных значениях объема выпускаемой продукции, прогнозируемой цены за единицу продукции, переменных и постоянных издержек.
- 3 Определите запас финансовой прочности в стоимостном и процентном исчислении при известных значениях объема выпускаемой продукции, прогнозируемой цены за единицу продукции, переменных и постоянных издержек.

3 Управление бизнес-процессами как способ снижения предпринимательских рисков

3.1 Управление предпринимательским риском

План занятия

- 1 Механизмы нейтрализации рисков.
- 2 Средства разрешения риска.
- 3 Приемы снижения степени риска.
- 4 Методы компенсации риска.

Необходимо отметить, что управление рисками – последняя стадия в технологии риск-менеджмента, включающая следующие фазы:

- выбор стратегии и тактики управления риском;
- определение средств, приемов и методов управления риском;
- разработку программы по снижению степени риска.

Цель управления – довести проанализированный и оцененный риск до конечного (приемлемого) уровня.

Следует отметить, что основой для управления риск-менеджмента служат следующие постулаты:

- риски независимы и должны нейтрализоваться индивидуально;
- всегда можно найти решение, обеспечивающее некоторый компромисс между ожидаемой выгодой и угрозой потерь.

К процессу управления риском предъявляется ряд требований:

- 1) осознанность принятия рискованного решения;
- 2) сопоставимость степени риска осуществляемых финансовых сделок или операций с уровнем их доходности;
- 3) экономичность управления рисками;
- 4) учет влияния временного фактора на динамику рисков.

Студент должен понимать, что существуют внутренние и внешние механизмы нейтрализации рисков.

Важно определить, что основными объектами для внутренних механизмов нейтрализации являются, как правило, все виды допустимых рисков, значительная часть критических рисков, а также нестрахуемые катастрофические риски, если они принимаются предпринимателем в силу объективной необходимости. Внешние механизмы нейтрализации рисков предусматривают различные виды страхования, представляющие передачу отдельных видов рисков, которыми очень сложно управлять, от страховщика к страхователю.

Важно знать, что средства разрешения рисков включают:

- избежание риска, т.е. уклонение от мероприятия, связанного с риском;
- передачи риска кому-то другому, например, страховой компании;
- поиск гарантов, которые заинтересованы в уникальных услугах, в политической поддержке, благотворительности и т.п.

Студент должен четко понимать разницу между ними, а также зоны применения каждого средства.

Избежание риска (уклонение) является самым простым и радикальным. Оно позволяет избежать потенциальных потерь, но с другой стороны не позволяет получить прибыль. Поэтому оно применяется лишь в отношении очень серьезных и крупных рисков.

Большинство решений об уклонении от риска принимается на предварительной стадии, т.к. отказ от продолжении операции часто влечет не только значительные финансовые, но и другие потери.

Необходимо уметь разъяснить сущность основных методов уклонения от риска:

- 1) отказ от осуществления финансовых операций, уровень риска по которым с точки зрения руководителя слишком высок;
- 2) отказ от использования в больших объемах заемного капитала. отказ от чрезмерного использования оборотных активов в низколиквидных формах;

- 3) отказ от использования временно свободных денежных активов в качестве краткосрочных финансовых вложений;
- 4) отказ от услуг не очень надежных партнеров;
- 5) отказ от инновационных и иных проектов.

Необходимо понимать, что существует другая возможность уменьшения степени риска, которая состоит в переносе (передаче) риска на какое-то третье лицо или на другие лица, например, путем страхования или передачи риска партнерам по некоторым финансовым операциям благодаря заключению контрактов.

Таким образом, партнерам передается та часть рисков фирмы, по которым третьи лица имеют больше возможностей по нейтрализации их негативных последствий и, как правило, располагают более эффективными способами внутренней страховой защиты.

Студент должен уметь описать каждую из наиболее применяемых схем передачи рисков:

1 Передача рисков путем заключения договора факторинга (рисунок 1).

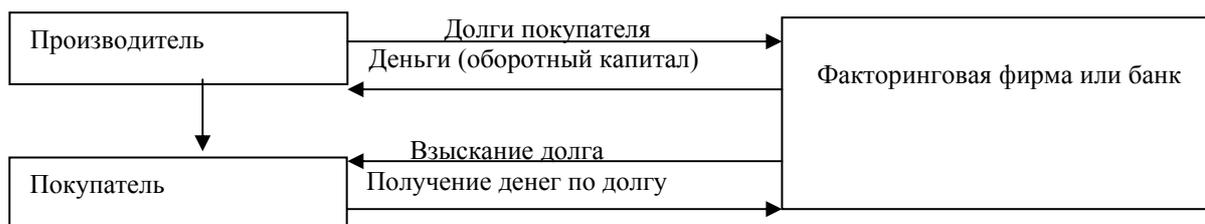


Рисунок 1 – Схема заключения договора факторинга

2 Передача рисков путем форфейтирования (рисунок 2).



Рисунок 2 – Схема заключения договора форфейтирования

3 Передача риска путем заключения договора поручительства или предоставления гарантии. В данном случае необходимо знать, что представляет собой поручительство, а что гарантия в соответствии с российским законодательством.

4 Передача риска участникам реализации инвестиционного проекта.

Студент должен знать основные приемы снижения степени риска, которые представляют собой гибкие инструменты управления для уменьшения вероятности и объема потерь.

Необходимо подробно описать каждый из них:

1) Диверсификация. Основные направления диверсификации:

- а) диверсификация деятельности;
- б) диверсификация инвестиций;
- в) диверсификация кредитного портфеля;
- г) диверсификация депозитного портфеля;
- д) диверсификация валютного портфеля;

2) премия за риск;

3) приобретение дополнительной информации;

4) лимитирование

5) распределение риска;

6) самострахование;

7) хеджирование;

8) страхование риска.

Важно отметить, что риски на предприятии не всегда можно избежать или нейтрализовать. В таком случае отрицательные последствия рисков необходимо компенсировать.

Студент должен знать основные методы компенсации риска и их экономический смысл для организации.

1) стратегическое планирование;

2) прогнозирование экономической обстановки;

3) активный целенаправленный маркетинг;

4) мониторинг социально-экономической и нормативной среды;

5) привлечение внешних ресурсов.

Вопросы для дискуссионного обсуждения

1 Разъясните сущность основных методов уклонения от риска?

2 Почему договор факторинга является средством передачи рисков?

3 Каким образом можно передать риски путем форфейтирования?

4 Что представляет собой поручительство и гарантия в соответствии с российским законодательством и почему это является средством передачи рисков?

5 Что такое диверсификация и каковы ее виды?

6 Опишите основные виды компенсации рисков

7 Что представляет собой хеджирование и каковы его основные виды?

Задания для индивидуальной работы

1 По материалам предложенной производственной ситуации предложите возможные способы передачи риска.

2 По материалам предложенной производственной ситуации предложите возможные способы снижения степени риска.

3 По материалам предложенной производственной ситуации предложите возможные способы компенсации риска.

3.2 Реинжиниринг бизнес-процессов

План занятия

1 Понятие реинжиниринг бизнес-процессов, отличие реинжиниринга от совершенствования.

2 Процесс проведения реинжиниринга в организации.

Студент должен знать способы оптимизации бизнес-процессов. Одним из таких способов является реинжиниринг.

Необходимо знать, что реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер).

Реинжиниринг бизнес-процессов – это концепция, которая получает все большее распространение. Его можно назвать самым модным инструментом 90-х годов 20-го века.

Необходимо отметить, что это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

Фундаментальный. На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

- 1) почему компания делает то, что она делает?
- 2) почему компания делает это таким способом?
- 3) какой хочет стать компания?

Радикальный. Радикальное перепроектирование — это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. входе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10—100 %, а используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском. Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500—1000 % и более) путем замены старых методов управления новыми.

Важно понимать, что в процессе реинжиниринга максимизируются добавленные ценности, а прочие показатели минимизируются.

Этот подход можно применять как на уровне отдельного процесса, так и на уровне организации.

Следует сказать о том, что существует 2 способа проведения реинжиниринга бизнес-процессов:

1) систематический реинжиниринг – это когда текущий процесс понят, документирован и проанализирован для систематического создания новых и лучших процессов;

2) реинжиниринг с чистого листа – это когда существующий процесс полностью разрушается и утилизируется. Новый процесс создается с нуля путем фундаментального переосмысления существующего.

Студент должен понимать различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий — на уровне функций (функциональный подход)	Широкий — межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

Из таблицы 1 видна сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса. Необходимо выделить и раскрыть принципы организации бизнес-процессов, сформированных в ходе проведения реинжиниринга.

1 Интегрирование бизнес-процессов.

2 Горизонтальное сжатие бизнес-процессов.

3 Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов). Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.

4 Логика реализации бизнес-процессов.

5 Диверсификация бизнес-процессов.

6 Разработка различных версий бизнес-процессов.

7 Рационализация горизонтальных связей.

8 Рационализация управленческого воздействия.

9 Культура решения задачи.

10 Рационализация связей «компания — заказчик».

11 Уполномоченный менеджер.

12 Сохранение положительных моментов централизации управления.

Студент должен иметь представление об основных стадиях процесса реализации проекта по РБП (приложение В):

1 Планирование. Определяется проект РБП, формируется команда проекта, определяются цели проекта. Главные задачи, решаемые на этой стадии:

- выбор процесса для совершенствования с помощью РБП и определение его масштаба;
- оценка возможностей достижения улучшений и установление целей;
- создание команды для работы в проекте;
- разработка проекта плана для проекта РБП.

Важно понимать, что в зависимости от масштаба и сложности проекта план его реализации может быть сделан настолько детально, насколько это необходимо.

2 Реинжиниринг. Основными шагами на этом этапе будут:

- документирование существующего процесса;
- реинжиниринг процесса;
- выработка рекомендаций по улучшению.

В таблице 2 показаны области для систематического реинжиниринга.

Реинжиниринг проводится 2 способами:

1 Систематический реинжиниринг. Для систематизации существующих процессов специально разработаны 4 основных действия: уничтожить, упростить, объединить, автоматизировать.

Таблица 2 – Области

Исключить	Упростить	Объединить	Автоматизировать
Излишки производства	Формы документов	задания	Грязную работу
простой	Процедуры	Группы	Трудоемкую работу
перевозки	Взаимодействие	Потребителей	Неприятную работу
обработку	Технологии	Поставщиков	
Хранение	Проблемные области		Сбор данных
Дефекты и ошибки	поток		Передачу данных
дублирование	Процессы		Анализ данных
Переформирование			
Проверки			
Переделки			

– Чистый лист. Применяется крайне редко из-за высокого риска. Основополагающий фактор творческая активность исполнителей.

2 Преобразование. Основная цель фазы: построение базиса для эффективного и успешного внедрения нового процесса. Главные задачи фазы:

- Оценка перемен, требуемых для внедрения нового процесса;
- Планирование требуемых инвестиций, обучения персонала, закупок;
- Создание благоприятного климата для перемен;
- Планирование внедрения.
- Внедрение. Основные шаги фазы:
 - Определение набора целей для совершенствования;
 - Реализация плана внедрения;
 - Мониторинг процесса внедрения и устранение любых отклонений.

Основными факторами, влияющими на успешное осуществление реинжиниринга, являются:

- 1) мотивация;
- 2) руководство;
- 3) сотрудники;
- 4) коммуникации;
- 5) бюджет;
- 6) технологическая поддержка;
- 7) консультации.

Студент должен уметь проследить влияние каждого фактора на процесс реинжиниринга.

Вопросы для дискуссионного обсуждения

- 1 Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов.
- 2 Опишите основные стадии осуществления реинжиниринга?
- 3 Дайте сравнительную характеристику реинжиниринга и совершенствования в организации.
- 4 Выделите типы компаний, которым необходим реинжиниринг.
- 5 Какова роль информационных технологий в осуществлении реинжиниринга?
- 6 Раскройте основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов
- 7 Опишите основные факторы, влияющие на проведение реинжиниринга.
- 8 Каковы типичные ошибки при проведении реинжиниринга?

Задания для индивидуальной работы

- 1 На основе предложенной производственной ситуации охарактеризуйте процесс проведения реинжиниринга в описанной организации.
- 2 На основе предложенной производственной ситуации разработайте алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов в описанной организации.

3.3 Инструменты совершенствования бизнес-процессов: бенчмаркинг

План занятия

- 1 Возникновение и развитие бенчмаркинга в мировой практике управления бизнес-процессами.
- 2 Алгоритм проведения бенчмаркинга в организации.

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х годов. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и компания Хегох, в частности, стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Так, фирма детально исследовала опыт японской компании Fuji. Топ-менеджеры Хегох даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Использование этого опыта позволило Хегох снизить издержки, повысить производительность труда и т. д. С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии Хегох.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Студент должен знать, что бенчмаркинг – это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процессов с эталонным процессом ведущей организации с целью сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы.

Фактически бенчмаркинг – это альтернативный метод стратегического планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей конкурентов. Технология бенчмаркинга стягивает в единую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов. Для понимания методов бенчмаркинга необходимо определить его связь со стратегическим планированием.

Студент должен уметь описать алгоритм осуществления бенчмаркинга в организации (рисунок 3).



Рисунок 3 – Алгоритм осуществления бенчмаркинга в организации

Необходимо выделить основные элементы бенчмаркинга:

- 1) измерение уровня показателей собственных с показателями партнера по бенчмаркингу;
- 2) сравнение уровней показателей, процессов практики;
- 3) обучение на примере партнеров по бенчмаркингу введению улучшений в своей организации;
- 4) совершенствование.

Студент должен различать основные типы бенчмаркинга в зависимости от того, с кем проводится сравнение:

- 1) внутренний бенчмаркинг;
- 2) конкурентный бенчмаркинг;
- 3) функциональный бенчмаркинг;
- 4) общий бенчмаркинг.

Кроме того, студент должен различать типы бенчмаркинга в зависимости от того, что сравнивается:

- 1) бенчмаркинг показателей;
- 2) бенчмаркинг процесса;
- 3) стратегический бенчмаркинг. Сравнение стратегических решений и условий их реализации.

Комбинации типов бенчмаркинга представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Комбинации типов бенчмаркинга

	Внутренний бенчмаркинг	Конкурентный бенчмаркинг	Функциональный бенчмаркинг	Общий бенчмаркинг
Бенчмаркинг показателей	∩		∩	∩
Бенчмаркинг процесса	∩	∩		
Стратегический бенчмаркинг	∩		∩	∩

Уместность / ценность | – высокая ∩ – средняя ∩ – низкая

Исследования методом бенчмаркинга включают в себя мероприятия, которые позволяют:

- 1) изучить и понять собственный процесс;
- 2) подобрать партнеров по бенчмаркингу;
- 3) изучить процессы у партнеров по бенчмаркингу;
- 4) анализировать различия между процессами своей организации и партнеров по бенчмаркингу;
- 5) внедрить улучшения на основе того, чему научились у партнеров по бенчмаркингу.

Необходимо понимать, что бенчмаркинг не может быть одноразовым анализом. Для получения должной эффективности от применения этого процесса необходимо сделать его интегральной частью процесса инноваций и усовершенствований в бизнесе (приложение Г).

Обычно исследование проводится 6-8 месяцев в зависимости от масштаба процесса, который изучается. Однако внедрение улучшений может продолжаться дольше. Для остальных фаз норма такова: планирование – примерно 50 % времени, 20 % – изучение процесса партнера, 30 % анализ собранных данных.

Вопросы для дискуссионного обсуждения

- 1 Что такое бенчмаркинг?
- 2 Почему бенчмаркинг получает все большее распространение в мире?
- 3 Перечислите и опишите основные элементы бенчмаркинга.
- 4 Опишите алгоритм осуществления бенчмаркинга в организации?
- 5 Охарактеризуйте основные типы бенчмаркинга.
- 6 Чем, на ваш взгляд, отличаются бенчмаркинг и промышленный шпионаж?

Задания для индивидуальной работы

- 1 Приведите примеры осуществления бенчмаркинга в мировой практике управления бизнес-процессами.
- 2 На основе предложенной производственной ситуации разработайте алгоритм проведения бенчмаркинга в описанной организации.

3.4 Аутсорсинг, как способ оптимизации бизнес-процессов

План занятия

- 1 Понятие и виды аутсорсинга.
- 2 Существующие тенденции в сфере аутсорсинга бизнес-процессов.
- 3 Вопросы заключения контракта на аутсорсинг.
- 4 Бухгалтерский, налоговый и правовой аспекты аутсорсинга.
- 5 Преимущества и недостатки аутсорсинга.

Студент должен знать основную терминологию аутсорсинга.

Аутсорсинг можно определить как перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене. Фирма, берущая на себя «чужие» функции, называется аутсорсером.

Необходимо понимать смысл аутсорсинга, который сводится к следующему: сосредоточьте все свои ресурсы на том виде деятельности, который является основным для организации, и передать остальные поддерживающие или сопутствующие процессы профессиональному партнеру.

Студент должен понимать разницу между полным (максимальным) аутсорсингом и выборочным (частичным). Первый предполагает заключение договора, по которому штат сотрудников, а возможно, и активы, относящиеся к основной деятельности предприятия, такие как информационные технологии и финансы, передаются поставщику услуг на время действия контракта. Второй проводится на основании соглашения, согласно которому значительная часть функций подразделений остается в ведении клиента. Трансформационный аутсорсинг имеет место, когда организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения, разрабатывая новую базу знаний и навыков, которую передает потом клиенту. Отличие этого вида аутсорсинга от полного заключается в том, что переход сотрудников и активов не окончателен, после завершения проекта клиент вновь приобретает полный контроль и вступает в свои обязанности. Необходимо понимать различие между этим видом аутсорсинга и консалтингом: в данном случае поставщик действует более независимо от персонала клиента.

Аутсорсинг совместных предприятий подразумевает создание новой компании для использования будущих деловых возможностей. Персонал и активы потом будут переданы новой компании, а не поставщику. Цель данного вида аутсорсинга не только повышение качества работы переведенного подразделения, но и разработка товаров и услуг, которые потом могут быть - проданы третьей стороне.

Студент должен знать основные причины обращения к аутсорсингу:

1) увеличение потока наличности. Необходимость возникает при решении клиента об увеличении новых более эффективных основных фондов и нематериальных активов;

2) потребность в смене местоположения. Необходимость возникает при стремительном развитии одного из подразделений компании;

3) неконкурентоспособные системы. Растущая потребность в изменении финансовой системы, когда в к значительным затратам на изменение системы прибавляются сбои в работе. В таких условиях конкуренция на рынке и эти сбои заставляют начальников больше время заниматься «тушением пожаров». Аутсорсинг призван освободить большую часть времени, затрачиваемого на управление;

4) причины стратегического характера. Необходимость возникает, если принимается решение большую часть ресурсов использовать на выполнение основной деятельности. В таком случае внешний специалист занимается непосредственно операционной деятельностью.

5) снижение риска;

6) нехватка квалифицированных кадров.

Студент должен четко понимать, что представляет собой аутсорсинг бизнес-процессов. Прежде всего, это заключение контракта со сторонней организацией для передачи под ее ответственность определенных функций, бизнес-процессов.

Нужно знать две основные тенденции, наблюдаемые в сфере аутсорсинга: переход от обработки операций к аутсорсингу стратегических бизнес-процессов и переход от аутсорсинга единичных процессов к всеобъемлющему аутсорсингу многочисленных процессов для получения больших конкурентных преимуществ.

В связи с этим необходимо выделить три типа аутсорсинга:

1) обычный аутсорсинг;

2) совместный аутсорсинг;

3) аутсорсинг с элементами реорганизации.

Нужно определить те функции, которые наиболее часто передаются на аутсорсинг:

1) аутсорсинг финансов;

2) центры обработки вызовов;

3) аутсорсинг трудовых ресурсов;

4) управление мощностями;

5) производство по контракту;

6) инсорсинг;

7) техническое обслуживание программного обеспечения;

8) аутсорсинг маркетинговых функций.

Необходимо отметить, что есть определенные риски, связанные именно с аутсорсингом.

Следует обратить внимание, что контракты составляются и подписываются для того, чтобы снизить риски и установить четкие взаимоотношения между сторонами. Однако, сам процесс заключения контракта представляет собой риск.

Студент должен уметь объяснить те вопросы, на которые важно обратить внимание при заключении контракта на аутсорсинг: предотвращение

споров об объеме услуг, неожиданные изменения в составе рабочей группы, права на интеллектуальную собственность, неспособность выполнения условий контракта, предоставление прав на аудит бухгалтерской отчетности.

При структурировании контракта важно представлять всю сделку в виде трех этапов:

Этап 1. Переходный период, включающий передачу активов и услуг, а также переход людей.

Этап 2. Выполнение. В рамках этапа должны быть определены объем услуг, разделение прибыли, справедливая компенсация, механизмы корректировки.

Этап 3. Прекращение. На данном этапе должны быть определены юридические и экономические аспекты прекращения контракта.

При рассмотрении бухгалтерского, кадрового и правового аспектов аутсорсинга следует акцентировать внимание на следующих моментах:

1 Бухгалтерский аутсорсинг приобретает все большее распространение в России и предполагает передачу ведения финансовых вопросов стороннему специалисту. В основном при бухгалтерском аутсорсинге используются несколько видов тарифов: «нулевой» тариф, предлагаемый вновь образованным организациям, имеющим нулевой баланс; базовый тариф, используемый к заказчикам, имеющим относительно небольшие объемы учетной работы; тариф, разработанный для организаций, требующих полный спектр бухгалтерских услуг. Студент должен четко понимать все преимущества и недостатки данного вида аутсорсинга.

2 При кадровом аутсорсинге фирма-заказчик заключает договор с кадровым агентством на оказание услуг по подбору кадров. На основании договора возмездного оказания услуг аутсорсер находит претендента согласно требованиям заказчика. Как правило, услуги по подбору персонала оплачиваются заказчиком по факту. Стоимость услуги рекрутинговой организации определяется в виде процента от годового дохода нанятого работника. Также стоимость заказа может определяться сложностью оказываемых услуг: проверка рекомендаций с прежнего места работы, организация тестирования и тренингов и т.д. Студент должен знать, каким образом учитываются расходы на кадровый аутсорсинг в налоговом и бухгалтерском учете.

3 При рассмотрении правового аспекта аутсорсинга, следует еще раз обратить внимание на то, что передача бизнес-процессов организации на аутсорсинг осуществляется на договорной основе. Следует отметить, что в ГК РФ нет нормы, регулирующей взаимоотношения между заказчиком и аутсорсером по уровню сервиса, поэтому процесс оказания услуг аутсорсинга регламентируется теми нормами ГК РФ, которые регламентируют характер взаимоотношений сторон. В большинстве случаев оказание аутсорсинговых услуг регулируется нормами гл. 39 «Возмездное оказание услуг» ГК РФ. Необходимо отметить схожесть правового регулирования договора возмездного оказания услуг и договора подряда, что дает возможность регулирования правоотношений нормами договора подряда, что отражено в ст.

783 ГК РФ. Кроме того, в некоторых случаях могут быть заключены договоры о техническом или абонентском обслуживании. Отдельные виды аутсорсинга включают комплекс сервисных услуг, поэтому они могут оформляться смешанными договорами, включающими максимум договорных условий, регулирующих все возможные аспекты взаимоотношений, возникающих между заказчиком и аутсорсером. Важным моментом при составлении договора на оказание услуг аутсорсинга является отражение имущественных отношений. Возможно несколько вариантов: либо аутсорсер оказывает услуги с использованием имущества заказчика, либо имущество заказчика передается в использование аутсорсеру.

Студент должен понимать, что при определении необходимости аутсорсинга нужно исходить из понятия экономической целесообразности и эффективности. Чтобы принять решение о данной необходимости нужно взвесить все за и против. Таким образом, студенту необходимо иметь представление обо всех преимуществах и недостатках услуг аутсорсинга.

Вопросы для дискуссионного обсуждения

- 1 Что такое аутсорсинг?
- 2 Почему аутсорсинг получает все большее распространение в мире?
- 3 Перечислите и опишите виды аутсорсинга.
- 4 В чем заключается преимущественное применение услуг на оказание аутсорсинга в период финансово-экономического кризиса?
- 5 Чем, на ваш взгляд, отличаются договоры возмездного оказания услуг и договор подряда?

Задания для индивидуальной работы

- 1 Приведите примеры осуществления аутсорсинга в современной практике управления бизнес-процессами.
- 2 На основе производственной ситуации проанализируйте основные показатели финансово-хозяйственной деятельности и предложите пути оптимизации бизнес-процессов за счет снижения издержек благодаря аутсорсингу.

4 План написания расчетно-графического задания

- 4.1 Дайте организационно-экономическую характеристику организации.
- 4.2 Опишите дальнюю среду организации с точки зрения возможных факторов риска.
- 4.3 Опишите ближнюю среду организации с точки зрения возможных факторов риска:
 - а) оцените риски взаимоотношений с поставщиками;
 - б) проведите конкурентный анализ на основе теории М.Портера
 - в) оцените стратегическое положение организации в отрасли, постройте матрицу стратегического положения предприятия.

4.4 Опишите внутреннюю среду организации с точки зрения возможных факторов риска. Постройте цепочку создания стоимости производимого товара.

4.5 Оцените возможные финансовые риски организации:

а) проведите анализа ликвидности активов;

б) проведете анализ платежеспособности предприятия;

в) проведите анализ финансовой устойчивости предприятия.

4.6 Дайте рекомендации по избежанию и нейтрализации рисков и совершенствованию управления бизнес-процессами в организации.

5 Вопросы к зачету

1 Сущность опасности, угрозы, риска.

2 Понятие бизнес-процесса, виды бизнес-процессов.

3 Анализ внешней деловой среды.

4 Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия.

5 Цепочка создания стоимости по М.Портеру.

6 Параметры проведения конкурентного анализа.

7 Факторы риска при осуществлении бизнес-процессов.

8 Классификация факторов риска.

9 Стратегический анализ рисков.

10 Применение статистических методов при измерении рисков организации.

11 Применение расчетно-аналитических методов при измерении рисков организации.

12 Применение экспертных методов при измерении рисков организации.

13 Оценка риска структуры активов по степени их ликвидности.

14 Риски потери платежеспособности предприятия.

15 Риски потери финансовой устойчивости предприятия.

16 Идентификация рисков результатов планирования и методы их анализа.

17 Модели оценки результатов планирования на основе расчета точки безубыточности.

18 Механизмы нейтрализации рисков.

19 Средства разрешения риска.

20 Приемы снижения степени риска.

21 Методы компенсации риска.

22 Перенос (передача) рисков партнерам.

23 Понятие диверсификации рисков.

24 Страхование как способ снижения степени рисков.

25 Хеджирование как способ снижения степени рисков.

26 Реинжиниринг бизнес-процессов.

27 Бенчмаркинг бизнес-процессов.

- 28 Аутсорсинг бизнес-процессов.
- 29 Человеческий фактор в риск-менеджменте.
- 30 Управление конфликтами в организации.
- 31 Проведение SWOT-анализа организации.

6 Литература, рекомендуемая для изучения тем

6.1 Основы риск-менеджмента

6.1.1 Хохлов, Н. В. Управление риском: учеб. пособие для вузов / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 239 с. – ISBN 5-238-00119-3.

6.1.2 **Андерсен, Бьерн Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования:** пер. с англ. / Бьерн Андерсен. – 4-е изд. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 272 с. : ил. – (Практический менеджмент). – Прил.: с. 263-271. – ISBN 978-5-94938-058-1.

6.1.3 **Балабанов, И. Т.** Риск - менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с. : ил. – ISBN 5-279-01294-7.

6.1.4 **Гончаренко, Л. П.** Риск-менеджмент: учеб. пособие / Л. П. Гончаренко, С. А. Филин; под ред. Е. А. Олейникова. – 2-е изд., стер. – М. : КноРус, 2007. – 216 с. – Библиогр.: с. 214. – ISBN 978-5-85971-753-8.

6.1.5 **Мельников, А. В.** Риск-менеджмент: стохастический анализ рисков в экономике финансов и страхования / А. В. Мельников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Анкил, 2003. – 159 с. – ISBN 5-86476-202-4.

6.1.6 **Ступаков, В. С.** Риск-менеджмент: учеб. пособие для вузов / В. С. Ступаков, Г. С. Токаренко. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 288 с. – Библиогр.: с. 281-282. – ISBN 5-279-02843-6.

6.1.7 **Стратегический менеджмент:** учебник / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с. : ил. – (Учебник для вузов). – На тит. л.: Изд. программа «300 лучших учеб. для высш. шк. в честь 300-летию Санкт-Петербурга». – Библиогр. : С. 487-495. – ISBN 978-5-469-00163-8.

6.1.8 **Любанова, Т. П.** Стратегическое планирование на предприятии: учеб. пособие для вузов / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Ростов-на-Дону : МарТ, 2005. – 400 с. – (Экономика и управление). – Библиогр. : с. 371-375. – Прилож. : с. 376-390. – ISBN 5-241-00604-4.

6.1.9 **Портер, М.** Международная конкуренция: пер. с англ. под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина: Конкретные преимущества стран / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

6.1.10 **Альгин, В. А.** Преодоление неопределенности / В. А. Альгин. – Управление риском. – 2007. – № 1. – С. 8-19.

6.1.11 **Баракин, С. А.** Менеджмент риска в деятельности предприятия / С. А. Баракин // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 10. – С. 32-36. – Ил.: 3 схем. – Прил. : [формы отчетности].

6.1.12 **Баутов, А. Н.** О классификации рисков, связанных с целенаправленной деятельностью / А. Н. Баутов. – Управление риском. – 2007. – № 2. – С. 2-3 .

6.1.3 **Баутов, А. Н.** Риски и экономическая результативность бизнес-систем / А. Н. Баутов // Управление риском. – 2007. – № 1. – С. 42-46 .

6.1.14 **Белов, В. П.** Объектно-субъектный подход к безопасности / В. П. Белов, Г. А. Дмитриевич, Д. В. Талалаев. – Управление риском. – 2006. – № 1. – С. 2-5.

6.1.15 **Бунин, И.** Политические риски для российского бизнеса / И. Бунин // Общество и экономика. – 2005. – № 6. – С. 5-11.

6.2 Оценка рисков предприятия

6.2.1 **Шуляк, П.Н.** **Финансы предприятия** : учеб. для вузов / П.Н. Шуляк. – 5-е изд., перераб. и доп. / – М. : Изд-во «Дашков и Ко», 2005. – 712 с. – ISBN 5-94798-506-3.

6.2.2 **Ковалев, В. В.** **Анализ хозяйственной деятельности предприятия**: учеб. для вузов / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М. : Изд-во «Проспект», 2004. – 424 с. – ISBN 5-98032-291-4.

6.2.3 **Ковалев, В. В.** Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практическое пособие / В. В. Ковалев. – Москва : ВЕЛБИ, 2008. – 336 с. – Изд-во «Библиогр.», с.326-330. – ISBN 978-5-482-01899-6.

6.2.4 **Ковалев, В. В.** Управление финансовой структурой фирмы: учеб.-практ. пособие / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2008. – 256 с. – Прил.: с. 246-248. – Библиогр.: с. 249-253. – ISBN 978-5-482-01996-2.

6.2.5 **Бабин, В. А.** Практические аспекты оценки риска в бизнесе / В. А. Бабин. – Управление риском. – 2004. – № 3. – С. 18-20.

6.2.6 **Баранов, П. П.** Аудит как инструмент снижения информационного риска при принятии управленческих решений / П. П. Баранов. – Изд-во «Аудитор» – 2004. – № 4. – С. 20-25. – Библиогр. в примеч.

6.2.7 **Белозерова, В.** Долговые инструменты российских кредитных институтов: оценка рисков и доходность / В. Белозерова // Рынок ценных бумаг. – 2007. – N 3. – С. 17-20.

6.2.8 **Васильев, В. А.** Математические модели оценки и управления финансовыми рисками: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.13 / В. А. Васильев. – Ижевск : УрОРАН, 2004. – 24 с. : ил. – С дис. можно ознакомиться в б-ке ИжГТУ. – Библиогр. : С. 23-24.

6.2.9 **Баканов, М. И.** Теория экономического анализа: учебник / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет; под ред. М. И. Баканова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 536 с. : ил. – Библиогр. : с. 526-532. – ISBN 978-5-279-02718-7.

6.2.10 **Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование: учеб. пособие для вузов / под ред. М. И. Баканова, А. Д. Шеремета. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 655 с. – Библиогр. в подстроч. примеч. – ISBN 5-279-01921-6.**

6.2.11 **Данилова, Т. Н.** Количественная оценка риска ликвидности актива / Т. Н. Данилова, Е. В. Владыкина // Финансы и кредит. – 2007. – № 12. – С. 2-8. – Библиогр. в сносках.

6.2.12 **Кузнецова, Л. Г.** Платежеспособность и ликвидность: уточнение понятий / Л. Г. Кузнецова, Н. В. Кутузова // Деньги и кредит. – 2007. – № 8. – С. 26-29.

6.2.13 **Воронова, Е. Ю.** Роль анализа безубыточности в системе управленческого аудита / Е. Ю. Воронова // Аудиторские ведомости. – 2005. – № 8. – С. 70-80. – Библиогр.: с. 80 (6 назв.).

6.2.14 **Игнатов, А. В.** Определение интервала безубыточности в деятельности предприятия / А. В. Игнатов // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 2. – С. 25-31.

6.2.15 **Кабанов, В. Н.** Технология управления финансами на основе модели точки безубыточности / Кабанов В. Н. // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 2. – С. 14-21.

6.3 Управление бизнес-процессами как способ снижения предпринимательских рисков

6.3.1 **Андерсен, Бьерн** **Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования:** пер. с англ. / Бьерн Андерсен. – 4-е изд. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 272 с. : ил. – (Практический менеджмент). – Прил.: с. 263-271. – ISBN 978-5-94938-058-1.

6.3.2 **Архипов, Д. А.** Распределение риска в договорных обязательствах с участием предпринимателей / Д. А. Архипов. – Журнал российского права. – 2005. – № 3. – С. 38-55.

6.3.3 **Бараненко, С. П.** Риски и управление ими в системе управления предприятием / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – Управление риском. – 2004. – № 2. – С. 32-35.

6.3.4 **Белоус, О. Н.** Построение модели общего предпринимательского риска (ОПР) / О. Н. Белоус // Инновации. – 2007. – № 3. – С. 80-82. – Табл.

6.3.5 **Чебыкина, М. В.** Теоретические вопросы диверсификации / М. В. Чебыкина, Н. А. Дергунова. – Вестник Оренбургского государственного университета. – 2007. – № 8. – С. 151-158. – Библиогр.: с. 158 (10 назв.).

6.3.6 **Дорман, В. Н.** Хеджирование – как перспективный инструмент управления рыночными рисками / В. Н. Дорман, О. С. Соколова. – Финансы и кредит. – 2007. – № 41. – С. 56-60.

6.3.7 **Томсетт, Майкл С.** Торговля опционами: спекулятивные стратегии, хеджирование, управление рисками : пер. с англ. / Майкл С. Томсетт. – М. : Изд. дом Альпина, 2001. – 360 с.

6.3.8 **Гражданский кодекс Российской Федерации** : ч. I, II, III. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 496 с. – (Библиотека кодексов ; вып. 1(139)). – ISBN 978-5-16-002930-6.

6.2.9 **Управление качеством и реинжиниринг организаций** : учеб. пособие для вузов / З.С. Абутидзе. – М. : Логос, 2003. – 328 с. : ил. – (Учебник XXI века). – Библиогр. в конце гл.. – ISBN 5-94010-951-4.

6.2.10 **Ильдеменов, С.** Реинжиниринг бизнес-процессов: уроки внедрения / С. Ильдеменов, Л. Попова, С. Лобов. – Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 5. – С. 79-85. – Ил.: табл.. – Библиогр. в сносках.

6.2.11 **Клейнер, Г.** Реинжиниринг стратегических процессов / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 4. – С. 13-21. – Ил.: рис., табл. – Библиогр. в сносках.

6.2.12 **Лианский, М. Е.** Реинжиниринг бизнес-процессов для эффективной адаптации предприятий к изменениям внешней среды / М. Е. Лианский // Инновации. – 2006. – № 5. – С. 87-89.

6.2.13 **Фирсов, М.** Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом / Михаил Фирсов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 100-104. – Ил.: рис.

6.2.14 **Владимцев, Н. В.** Формирование инфраструктуры бенчмаркинга: инструменты эталонного сопоставления в маркетинговых исследованиях / Н. В. Владимцев, И. А. Елшина // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 10. – С. 37-42. – Библиогр.: с. 42 (8 назв.).

6.2.15 **Шпер, В. Л.** Бенчмаркинг / В. Л. Шпер. – Методы менеджмента качества. – 2006. – № 6. – С. 60-61.

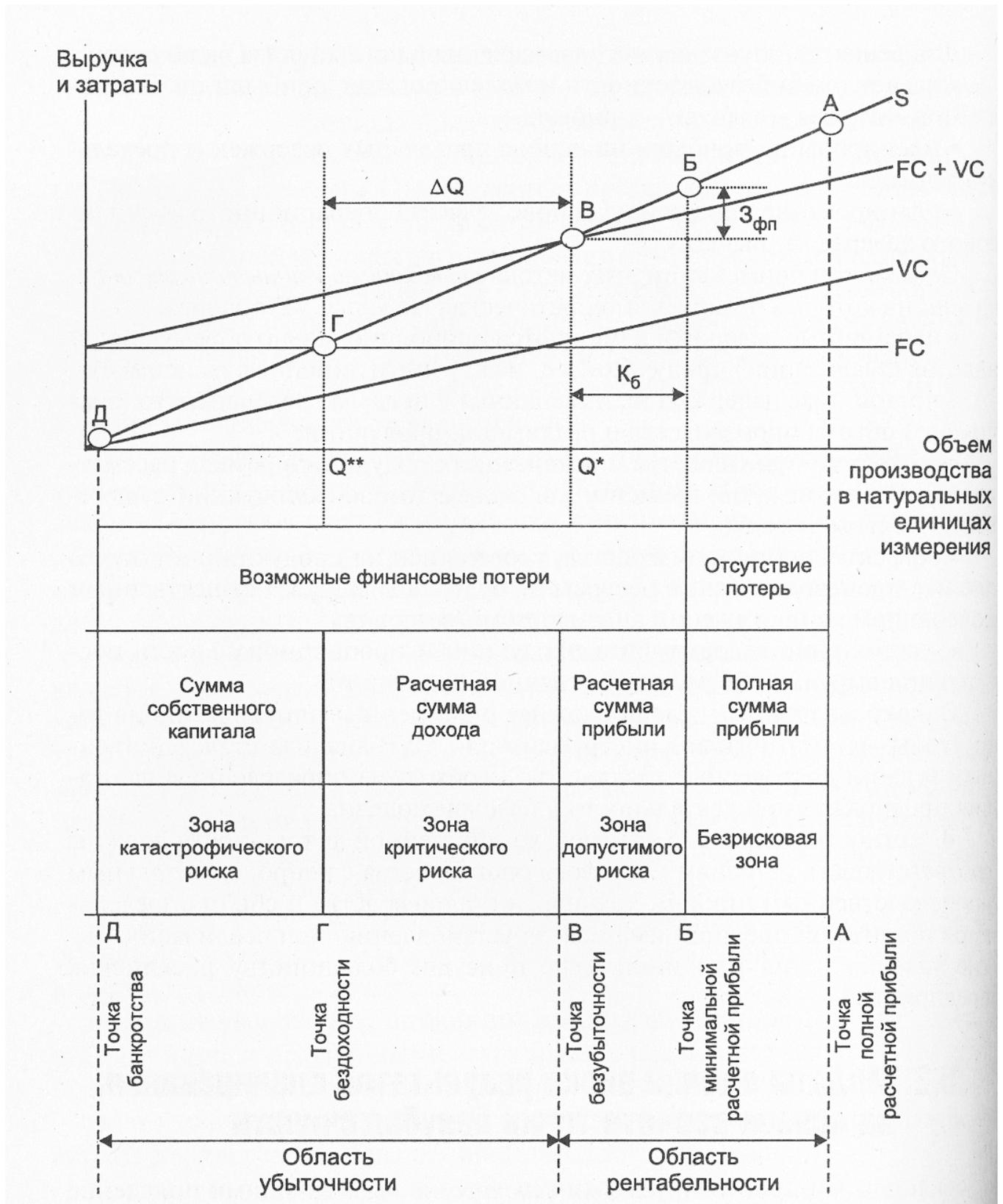
Приложение А (рекомендуемое)

Таблица А.1 – Риски платежеспособности предприятия

Зона риска	Тип состояния ликвидности	Балансовые соотношения			
		$A1 \geq П1$	$A2 \geq П2$	$A3 \geq П3$	$A4 \leq П4$
Безрисковая	Абсолютная ликвидность (оптимальная)	$A1 \geq П1$	$A2 \geq П2$	$A3 \geq П3$	$A4 \leq П4$
Зона допустимого риска	Нормальная ликвидность (допустимая)	$A1 < П1$	$A2 \geq П2$	$A3 \geq П3$	$A4 \leq П4$
Зона критического риска	Нарушенная ликвидность (недостаточная)	$A1 < П1$	$A2 < П2$	$A3 \geq П3$	$A4 \leq П4$
Зона катастрофического риска	Кризисное состояние (недопустимая)	$A1 < П1$	$A2 < П2$	$A3 < П3$	$A4 \leq П4$

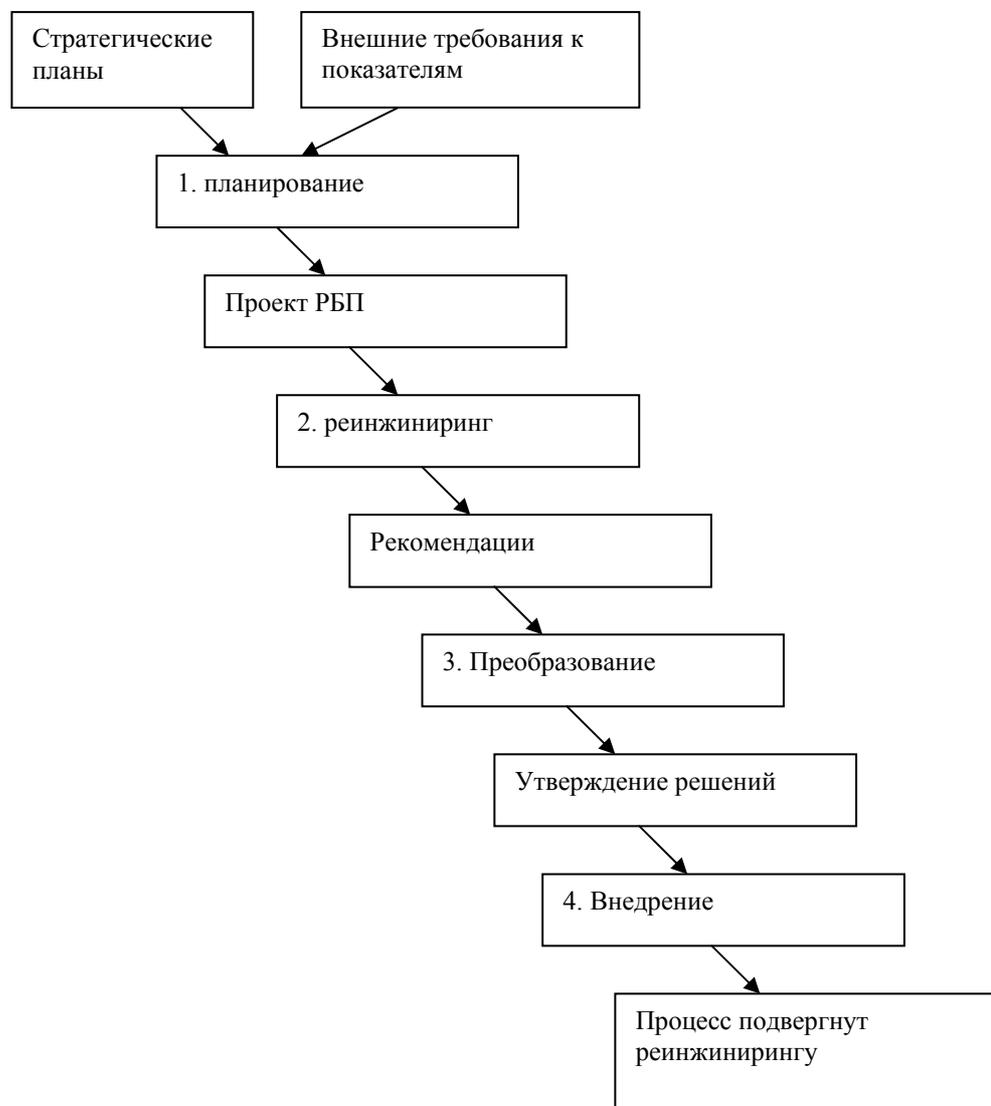
Приложение Б (обязательное)

Рисунок Б.1 – Зоны рисков последствий результатов планирования



Приложение В (рекомендуемое)

Рисунок В.1 – Алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов



Приложение Г (рекомендуемое)



Рисунок Г.1 – Модель проведения общего бенчмаркинга