

ТЕНДЕНЦИИ ЗА УПРАВЛЯВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ РИСК С ПОМОЩТА НА БАЛАНСИРАНИ СИСТЕМИ ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

Стоянка Петкова¹

¹Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ – Бургас, Катедра „Индустриални технологии и мениджмънт“, 8000 Бургас, бул. „Проф. Якимов“ 1, ФОН, E-mail: s.p.petkova@gmail.com

РЕЗЮМЕ. В нашето съвремие е тенденция компаниите да работят в условия на неопределеност. Ето защо, оценяването на възможните рискове и управляването им се явява ключова задача, от която зависи бъдещето на бизнеса. Водещите топ мениджъри признават, че вече е необходима практика внедряването на система за управление на риска като стратегически елемент, който да е важна част от развитието на компанията в средносрочен план. В статията се предлага методика за управление на стратегическия риск с помощта на съчетаване предимствата на две концепции: системата от балансиращи показатели (*Balanced Scorecard*) и комплексната система за управление на рисковете (*Enterprise Risk Management*). Съгласно методиката ще се отчитат не само преките финансови заплахи от реализиране на риск, но и неговото влияние и върху нефинансовите показатели, от които зависи конкурентноспособността на компанията в бъдеще. А отчитането на всички последствия от риска позволява, от своя страна, правилно да се групират рисковете по степен на опасност и вреда и да се вземат обосновани решения за управляването им.

STRATEGIC RISK MANAGEMENT TRENDS WITH THE HELP OF BALANCED SCORECARD SYSTEMS

Stoyanka Petkova¹

¹ University Prof. d-r Assen Zlatarov- Bourgas, Department of Industrial Technology and Management, 8000 Burgas, bul. Prof. Yakimov 1, E-mail: s.p.petkova@gmail.com

ABSTRACT. There are trends nowadays for the companies to work in conditions of uncertainty. Therefore the evaluation of the possible risks and their management is a key task, from which depends the future of the business. The leading top managers agree that it is now a necessary practice the introducing of a risk management system as a strategic element which appears to become an important part from the development of the company in short term plan. In the paper is offered a method for strategic risk management with the help of the combinations between the priorities of two conceptions: The Balanced Scorecard System and the Enterprise Risk Management System. According to this method it will be reported not only the direct financial threatens from an eventual risk realization but its impact on the nonfinancial indicators from which depends the company competitiveness in the future. At the same time the registration of all risk consequences allows, by itself, the right risk classifying by a danger and harmfulness degree and helps the process of taking an articulated decisions for the risk management.

Въведение

При управляване на компаниите в условия на неопределеност възникват множество рискове, сред които като най-труден за овладяване, се посочва стратегическия риск. Това е рискът, влияещ на вероятността компанията да постигне набелязаните стратегически цели и се откроява като особено опасен поради следните няколко причини:

- релизирането му означава намаляване на пазарни позиции, ограничаване на продажбите и евентуално напускане на пазара от компанията, т.е. големи загуби.

- за този риск, като правило, не трябва да се търси отговорност от трети лица (контрагенти, застрахователни компании и др.). Те трудно биха могли да бъдат изследвани и систематизирани, тъй като стратегически рискове могат да се проявят в произволни сфери на дейността на им: основна дейност, маркетинг, инвестиции, финанси, персонал и др.

- трудно може да бъде описан и количествено да се оцени очакваната вреда, защото колкото по-преки са загубите,

толкова по-косвено е влиянието на паричните потоци (влошаване на репутацията, намаляване на продажбите и рентабилността, нереализиране на потенциала и др.).

Съществуват и други фактори, които допринасят за създаване на условия за работа в неопределеност:

- бързия темп на научно-техническия прогрес и повече от високата непредвидимост на всички световни пазари;

- повишаването на влиятелността на нематериалните активи (човешки капитал, корпоративна култура, репутация), инвестирането в които трудно може да бъде оценено количествено.

В резултат повечето от методите, които се прилагат за управляване на другите видове рискове имат ограничено приложение спрямо стратегическия риск. В статията се описва как може да се управлява стратегическия риск с помощта на обединяване предимствата от приложението на две методики – системата от балансиращи показатели (*Balanced Scorecard*) и комплексната система за управление на рисковете (*Enterprise Risk Management*).

Изложение

Бързите темпове на промени на икономическата конюнктура, на иновационните и информационните технологии и глобализирането на световните интереси затрудняват процеса на надеждно дългосрочното прогнозиране при формиране на корпоративните стратегии: като правило, достоверна количествена прогноза може да се състави за период не по-голям от 3 до 5 години. В същото време нарастващата конкуренция принуждава мениджърите да са все по-далновидни при вземането на стратегически решения.

В резултат на традиционните методи за оценка на ефективността на проектите (например, очакваната чиста принадлежна стойност), на практика се превръщат в трудно реализируеми. Ето защо, е целесъобразно използването на алтернативни критерии за оценяване на ефективността на взетите решения: вместо максимизиране на очакваните парични потоци като основни критерии се явяват повишаването на вероятността за постигане на стратегическите цели на компанията, включително и на тези, които не подлежат на пряко финансово оценяване.

Независимо от стремежа към комплексно оценяване на рисковете на компанията, в повечето от подходите за управляването на рискове под опасност от риск се разбира повече от преките финансови загуби, т.е. влиянието на текущите парични потоци. В същото време съществуват нефинансови показатели, които очертават състоянието на компанията на пазара и бъдещата печалба в дългосрочен план. Приравнявайки вредата от риска към преките финансови загуби, ръководството на компанията намалява очакваната вреда от реализирането на риска, което може да доведе до неправилно решение. Съществуващите до сега концепции за управляване на рискове се свеждаха нито до построяване на обща карта на рисковете за цялата компания, нито до карти по различни направления на дейността (оперативна дейност, инвестиционна дейност, финанси и др.), като в крайна сметка всичко се свеждаше до изменение на текущите финансови показатели. Обединяването на BSC и ERM позволява в дълбочина да се предвидят последствията от реализирането на риска, като се отчитат и нефинансовите показатели, които трудно подлежат на точна финансова оценка.

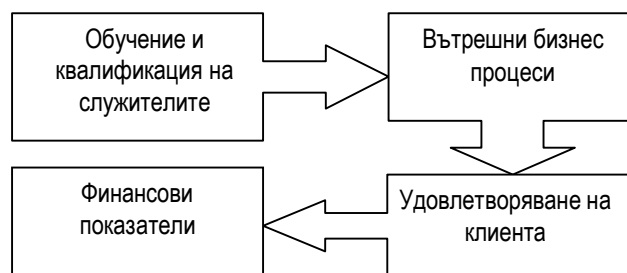
Кратко описание на балансираната система от показатели

Балансираната система от показатели (BSC) е била разработена в началото на 90-те и в днешно време се откроява като най-известната парадигма, която позволява да се обезпечи съответствие на текущата дейност на компанията със стратегическите цели. Основен положителен принос на BSC е признаването на важната роля на нефинансовите показатели, т.е. на тези, на които не трябва да се дава пряка финансова оценка. Отчитането на такива показатели се осъществява чрез определянето на т. нар. ключови показатели за дейността (КПД - Key Performance Indicators - KPI), които обикновено обхващат четири групи:

- компетентност и мотивация на служителите;

- качество на вътрешните бизнес-процеси;
- степен на удовлетворяване и лоялност на клиентите;
- финансови показатели.

Предимството на BSC се състои в това, че тя позволява да се проследи връзката между тези показатели и да се даде комплексна оценка на дейността на компанията. BSC може да онагледява какви фактори влияят на финансовия резултат на компанията и позволява точно да се открият съществуващите проблеми, или обратно, разкрива потенциалните възможности за достигане на ръст (фиг.1.).



Фиг.1. Фактори, определящи финансовите потоци на компанията (причинно следствени връзки)

В съответствие с парадигмата на BSC финансовите потоци се явяват функция от реда на нефинансовите параметри (персонал, вътрешни бизнес-процеси, клиенти). Ето защо, дългосрочната стратегия на компанията непременно трябва да е ориентирана към обхващане и изследване преди всичко на тези параметри.

Кратко описание на комплексната система за управление на рисковете (ERM)

Концепцията на комплексната система за управление на рисковете (*Enterprise Risk Management*) в днешно време все още е в процес на доказване и усъвършенстване, но множество български и световни компании вече са се ориентирали към разработване на проекти по внедряването ѝ. В световната практика популярността на ERM сред престижните компании се обяснява чрез следните две причини:

- неотдашните корпоративни скандали и банкрути в САЩ и Европа и появилият се след тях през 2002г. закон на Сарбейнс – Оксли, който е в отговор на нуждата от внедряване на система за контрол в транснационалните компании.

- ръководствата на много компании осъзнават, че старите методи за управляване на риска не отговарят на съвременните условия и не са в състояние да обезпечат стабилност и предсказуемост на бъдещото развитие на компанията.

В резултат процесът на управляване на риска в много компании е преминал на качествено ново равнище (фиг.2) и се е вписал като неотменна част от подготовката на цялостната корпоративна стратегия. Нещо повече, управляването на риска постепенно става част от фирмената култура, т.е. разпределение на отговорността на всеки служител, а не само на топ мениджърите и на специалистите по управляване на риска.

	Старо управление на риска	Комплексна система за управление на риска
Цел	Минимизиране (отбягване) на риска	Овластяване на риска на определеното ниво
Отношение към риска	Строго негативно	Риск – това е не само опасност, но и скрита възможност
Отговорно лице	Управленец по риска; ръководители на подразделения (за „свои“ рискове)	Управляващи на всички нива и съвета на директорите
Комплексен анализ	Управление на отделните рискове	Комплексно управление на рисковете с отчитане на взаимовръзките им

Фиг.2. Сравнителен анализ на старите и новите подходи към процеса на управление на риска.

В резултат на еволюирането на риск мениджмънта се появяват много общи подходи и в двете системи – BSC и ERM:

1. *Ориентация на стратегическите цели и мисията на компанията.* BSC позволява формализиране на стратегическите цели на компанията, разпределението им и свеждането им до знанието на всеки отговорен за изпълняването им. А основна задача на ERM е да се максимизира вероятността за постигане на стратегическите цели на компанията.

2. *Ориентираност към бъдещето.* BSP позволява отклонение от дейността на компанията до степен, която би се отразила на финансовите резултати. ERM позволява да се управлява риска до тяхната реализация.

3. *Комплексен подход.* Анализират се не само финансовите резултати, а всяка ключова брънка по веригата за цялостен стойностен принос.

4. *Акцентиране на обвързване на бизнес процесите с резултатите,* което дава много по-пълна картина на текущото състояние на компанията и нейните перспективи.

5. *Въвличане на всички преки ръководители (включително и на обикновените служители) в цялостния процес на управление на риска.* И BSC, и ERM много бързо ще се провалят и няма да доведат до желаните резултати, ако не бъдат създадени:

- регламенти, оказващи ролята на всеки служител (особено на преките ръководители) за реализирането на проекта;

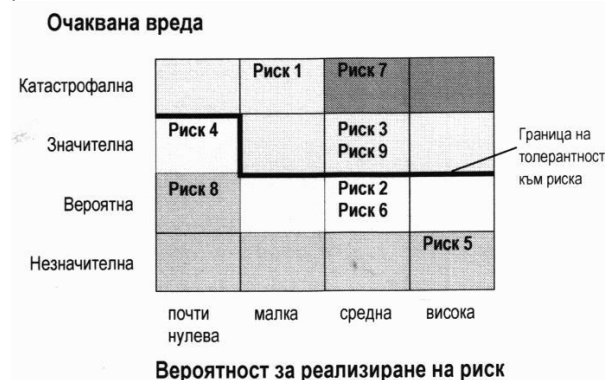
- регламенти за мотивиране на служителите, които да стимулират тяхната активна роля при създаването и поддържането на системите.

6. *Продължителност във времето.* BSC и ERM не са бързи и краткосрочни проекти. Тези системи са ефективни само в случай, че те са проектирани и планирани за много дълга продължителност във времето и постоянно се усъвършенстват с отчитане на натрупвания опит и динамиката на пазарните условия.

Способи за обединяване на BSC и ERM

Практическите резултати от внедряването на BSC се проявяват в онагледяване на текущото и бъдещото състояние на компанията чрез системи от финансови и нефинансови показатели, групирани в няколко степени, рангове и нива. BSC позволява да се формализира и „оцифрови“ стратегията, над която се упражнява контрол по провеждането и изпълнението ѝ на всички нива и във всички подразделения.

Като най-популярен инструмент на ERM се откроява т.нар. карта на рисковете (фиг.3). Тя позволява да се онагледят влиянието на всеки риск върху дейността на компанията координиран по направлението „вероятност за настъпване – очаквана вреда“. На картата се определя границата на толерантност към риска – линия, показваща приемливата за компанията степен на риск. Като правило, границата на толерантност се определя на ниво съвета на директорите при обсъждане на стратегията на компанията. Рисковете, които попадат над линията на толерантност, се считат за опасно критични за компанията, затова при наличието на такива е необходимо да се предприемат мерки за снижаване на опасността до допустимо ниво (на фиг.3. към опасните рискове спадат риск 1, риск 3, риск 7 и риск 9).



Фиг.3. Примерна карта на рисковете в дадена бизнес организация

Основен способ за онагледяване и анализ на даден стратегически риск се явява построяването на не една, а на няколко карти на риска: за всяко направление в дейността на компанията (финанси, клиенти, вътрешни бизнес – процеси, персонал) се построява отделна карта. При това възможната финансова вреда от риска се отразява само на една карта, а останалите показват как би повлиял риска върху неподлежащи на финансово оценяване показатели, които са същевременно стратегически важни за цялостната дейност на компанията.

Всичко това позволява много по-точно да се оценят ефективните мерки, които да се предприемат, за да се намали вредата на различните видове рискове, които са били вече определени от компанията като вероятностни. Ако на предполагаемата вреда се гледа само като на очаквани и оценени финансови загуби, така е почти невъзможно да се отчетат последствията от реализирането на риска в дългосрочен план. Съответно, ползите от борбата с риска, които се измерват предимно с намаляване на преките загуби в краткосрочен план,

довеждат до много по-малки положителни приноси за компанията от реализирането на дългосрочните стратегически цели. Като резултат много проекти, целящи ограничаването на един или друг риск, се открояват като неефективни, въпреки че очакванията са били, те да допринесат като цяло за повишаване на стойността на компанията в бъдеще. Ето защо, разглеждането на процеса на управление на риска през призмата на BSC значително повишава оценяването на ефективността на ERM.

За оценяването на риска се използват следните стандартни подходи:

- водене на статистически регистър на различните произшествия (за оперативните рискове);
- използване на актуализирани данни и анализи (за валутния риск, за рисковете от природни и стихийни бедствия);
- отчети на вътрешни и външни одитори (оперативни рискове, свързани с посочените фактори при съставянето на финансовата отчетност, данъчни рискове);
- мнения на основните специалисти и преки ръководители;
- експериментално моделиране и оценяване на необходимостта от ключови показатели за дейността – КПД (*KPI at Risk* – аналог на *Value at Risk*);

За топ-мениджърите и съвета на директорите се съставят следните отчети:

- описание на рисковете, които се намират в горната дясна четвърт на дадена единична карта на риска;
- списък с представителна извадка на най-опасните за компанията 15-20 рискове, придружени с указания за възможното им въздействие върху финансовите и нефинансовите показатели и вероятността за реализирането им;
- съставяне на списък на мероприятията, необходими за минимизиране на вероятността от реализиране на рисковете и с включени преценки за ефекта от понижаване на очакваното влияние върху дейността на компанията.

Способи за разпределяне на средствата от бюджета за мероприятия по изграждане на ранно-предупредителни системи

В теорията като важно условие за финансиране на един или друг проект се посочва правилото: ползите трябва да бъдат по-големи от вложените средства. В същото време оценяването на ефективността от предприетите мерки по снижаване на риска е доста труден процес и често не води до желанния резултат. Ето защо, обикновено се прави фиксиран бюджет за мероприятията по изграждане на ранно-предупредителни системи, а мениджърът по рисковете отговаря за определяне на мерките по снижаване на рисковете, като се акцентира на тези, които водят до най-висока ползност за компанията.

За разрешаването на проблема по класифициране на рисковете по рангове и определянето на приоритетните проекти е възможно да се следват два алгоритъма, чието описание следва.

Алгоритъм 1

1. За всяка група от КПД (ниво-група) се съставя карта на рисковете.
2. Всяка карта на рисковете се разделя на няколко области в ред, при които рисковете, попадащи в една и съща област са преценени, че са с еднаква опасност за компанията (пример е показан на фиг.4).
3. За всяка област се определя коефициент k_j .
4. За всяка група от показателите се определя цялостно e_j .
5. За всеки риск R се извежда показател, характеризиращ степента на опасност от риска $d(R) = \sum e_j k_j(R)$.
6. Предвиждат се средства по направление за проекта по минимизиране на тези рискове, които са с максимален показател за степен на опасност.

Очаквана вреда

Катастрофална	3	3	4	4
Значителна	2	3	3	3
Вероятна	1	2	2	2
Незначителна	1	1	1	1
	почти нулева	малка	средна	висока

Граница на толерантност към риска

Вероятност за реализиране на риск

Фиг.4. Разделане на картата на рисковете на области

Пример: какво може да съдържа списъка по разпределянето на степените на опасност от риска за евентуално текучество на кадрите.

1. Ръководството на компанията решава, че ключовите параметри, които определят конкурентноспособността в бъдеще, се оказват лоялността на клиентите и мотивацията на персонала. Ето защо, тежестта на e_j се разпределя по следния начин:

- Персонал -35%;
- Вътрешни бизнес процеси – 10%;
- Клиенти – 35%;
- Финанси – 20%.

2. Мениджърът по риска определя процентите за всяка област от картата на риска:

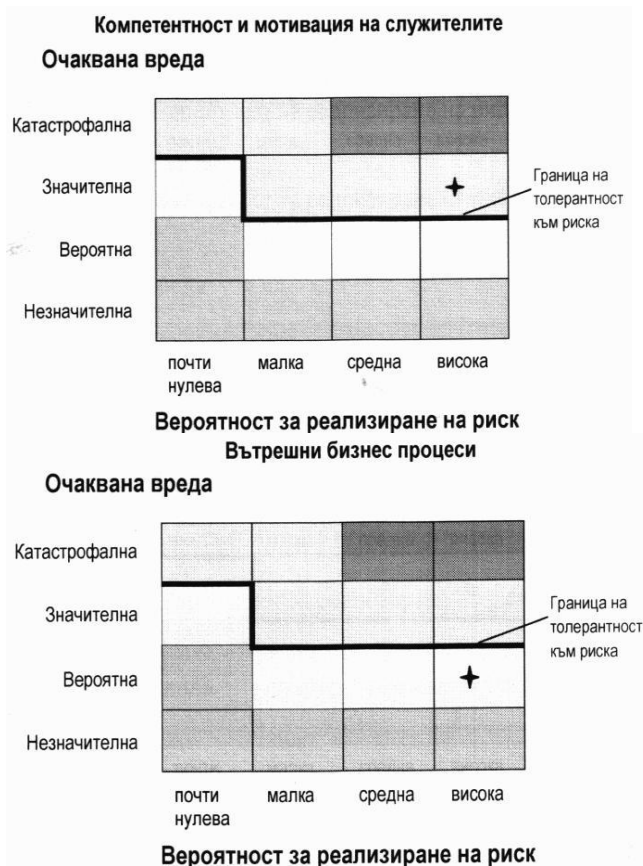
- Област 1 – 1
- Област 2 – 3
- Област 3 – 7
- Област 4 – 13.

3. Рискът се разпределя върху 4 карти (фиг.5)

4. Изчислява се показателят за степен на опасност на риска:

$$0,35 \times 7 + 0,1 \times 3 + 0,35 \times 1 + 0,2 \times 3 = 3,7.$$

5. Показателят опасност от повишаване на ръста на текучеството на кадрите се сравнява с показателите на други видове риск и се приема решение за разпределяне и ориентиране на ресурсите към тези мероприятия по изграждане на ранно-предупредителни системи, които ще доведат до минимизиране на най-опасните рискове.



Фиг.5. Построяване на няколко карти за един вид риск

Алгоритъм 2

1. На всяка група се определя тежестта на e_j (аналогично на Алгоритъм 1).
2. Отделените средства се разпределя пропорционално на тежестта на e_j .
3. Бюджетът по отделните групи се разходва за мероприятия по минимизиране на рисковете, които са определени като най-опасни за съответната група.

Заклучение

Балансираната система за показатели (BSC) и системата за управляване на рисковете (ERM) в много отношения се допълват една друга. BSC позволява да се дава количествена оценка на стратегическата ориентираност чрез набор от нефинансови показатели, а ERM позволява да очертаят и управляват рисковете, които могат да възпрепятстват реализирането на стратегическите цели. В резултат на обединяването на двете концепции е възможно да се управлява стратегическият риск и се повишава вероятността от постигането на стратегическите цели на дадена компания.

Препоръчана за публикуване от Редакционен съвет

Литература

- Ahn, H., *Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report*, Long Range Planning, Vol. 34, No. 4, 2001, p. 441
- Brewer, P., *Putting Strategy into the Balanced Scorecard*, Strategic Finance, Vol. 83 Issue 7 2002
- Kaplan R.S. and Norton D.P., *Translating Strategy into Action*. HBS Press, USA, 1996
- Kaplan R.S. and Norton D.P., *The Strategy Focussed Organisation*. HBS Press, USA, 2000
- Marr B. and Neely A., *Balanced Scorecard Software Report*, Gartner, Business Review Publication, 2001
- Niven P.R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, USA, 2002
- Olve N. Roy J. Wetter M., *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*, Wiley, UK, 1999
- Shulver M., Lawrie G., Andersen H., *A process for developing strategically relevant measures of intellectual capital*, Proceedings, 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, UK, 2000