

Дисциплина. Риск-менеджмент

Лекция №4

---

## **Тема занятия**

Планирование в системе риск-менеджмента

Оценка эффективности управления рисками

**Планирование** можно охарактеризовать как процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребности в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

В основе системы планирования лежит концепция целевого подхода.

\*

---

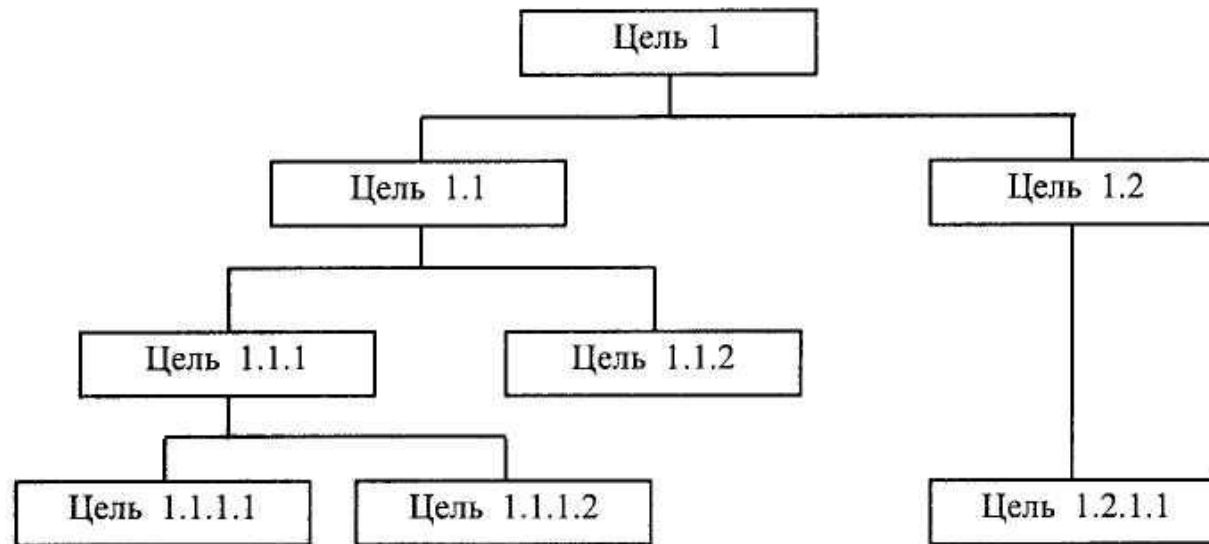
## ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Процесс управления организацией по целям (целевое управление) осуществляется в несколько этапов:**

- I. Разработка долгосрочных целей фирмы (стратегическое планирование)**
- II. Оценка действующей организационной структуры управления**
- III. Разработка целей структурных подразделений**
- IV. Доведение выбранных целей до подразделений — обоснование построения дерева целей**
- V. Доведение целей до каждого конкретного исполнителя**
- VI. Реализация целей**
- VII. Оценка достигнутых результатов**
- VIII. Корректировка целей**

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения "дерева" целей.

"Дерево" целей представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи



*"Дерево" целей*

Построение "дерева" целей по праву можно считать **подготовительным этапом планирования.**

\*

**Важным этапом планирования является постановка задач.**

**Процесс постановки задач** представляет собой формулирование в письменной, устной или иной форме ожидаемых результатов деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

К содержанию конкретных управленческих задач обычно предъявляются следующие требования:

- ◆ соответствие целям функционирования организации;
  - ◆ простота формулировки и изложения;
  - ◆ согласование с нижестоящими руководителями и исполнителями;
- 
- ◆ закрепление в письменной форме;
  - ◆ реализм, т. е. задача должна быть реально достижимой.

Сформулированные **задачи** должны быть упорядочены в порядке их **приоритетности**.

В этом плане выделяют задачи

высшего (задачи, которые необходимо решить любой ценой),

среднего (задачи, которые должны быть решены),

низшего приоритета (задачи, которые хорошо было бы решить).

Для каждой задачи составляется список действий, необходимых для ее решения

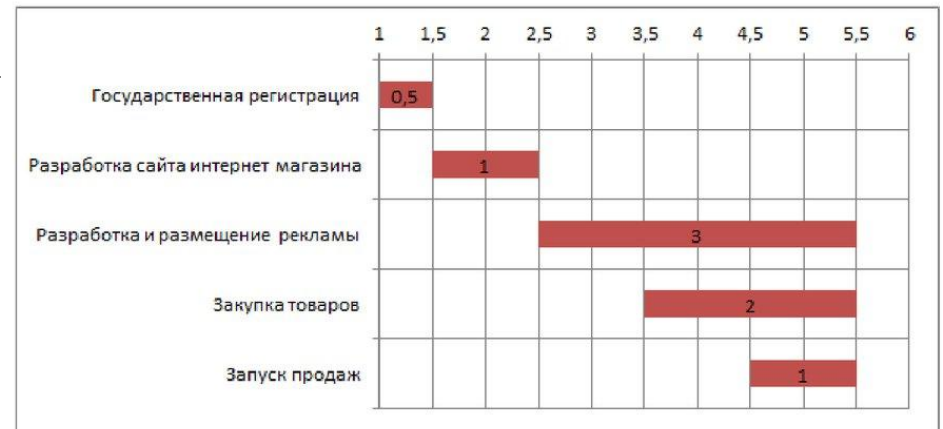
---



Следующим основным этапом планирования является **составление плана** осуществления указанных действий, который устанавливает предельные сроки их выполнения.

Планы-графики составляются для того, чтобы  
работа была выполнена точно в намеченные сроки  
работник более ответственно относился к поставленной задаче.

## План – график



Процедура составления графика выполнения работ обычно включает в себя следующие основные этапы.

1. Разбить каждый шаг программы на ряд последовательных событий и стадий, которые могут быть представлены следующим образом:

- а) исследование ситуации;
- б) представление руководству предложений;
- в) подготовка опытно-испытательного проекта нового режима работы;
- г) оценка результатов эксперимента;
- д) доклад руководству результатов эксперимента;
- е) переход на новый режим работы.

---

2. Определить, сколько времени понадобится на выполнение каждой стадии работы. Время выполнения работы на каждой стадии должно быть установлено в календарных днях с учетом возможных незапланированных задержек и простоев.



3. Определить, какие шаги должны выполняться последовательно, а какие могут осуществляться параллельно

4. Разработать общий календарный график

5. Уточнить составленный график работы посредством включения в него дополнительных мероприятий

Среди работ по составлению графиков функционирования чаще всего преобладает планирование текущей работы, этапы которой нередко повторяются с ежедневной, еженедельной или ежемесячной периодичностью. Применение календарного графика позволяет регламентировать, отслеживать и контролировать все эти виды деятельности.



## Оценка эффективности управления рисками

**Эффективность управления** представляет собой отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение.

На эффективность управленческой деятельности оказывает существенное влияние целый ряд факторов, вся совокупность которых может быть условно разделена на две основные группы.

В состав первой группы входят факторы, оказывающие прямое непосредственное влияние на эффективность администрирования, такие как:

- ◆ управленческий потенциал организации, т. е. совокупность всех ресурсов, которыми располагает система управления;

- ◆ совокупные затраты на содержание и функционирование системы управления — определяются характером, способом организации, технологией и объемом работ по осуществлению функций управления;

- ◆ эффект управления, т.е. совокупность всех экономических, социальных и иных выгод, которые получает организация в процессе осуществления управленческой деятельности.

Вторую группу образуют второстепенные факторы, оказывающие косвенное влияние на эффективность системы управления.

К таким факторам относятся:

- ◆ квалификация руководящих работников и исполнителей;
  - ◆ фондовооруженность системы управления, т.е. степень и качество обеспечения управленческих работников вспомогательными средствами (компьютерами, оргтехникой и т.п.);
  - ◆ социально-психологические условия в трудовом коллективе;
  - ◆ организационная культура.
- 



Исходя из порядка формирования прибыли, ведется ее **факторный анализ**.

Основной целью факторного анализа является оценка динамики показателей балансовой и чистой прибыли, выявление степени влияния на финансовые результаты ряда факторов, в число которых входят:

- ◆ рост или снижение себестоимости продукции;
- ◆ рост или снижение объемов реализации;
- ◆ повышение качества и расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- ◆ выявление резервов увеличения прибыли.



Важнейшим показателем, характеризующим эффективность управления коммерческим предприятием, является его рентабельность.

Рентабельность определяется как прибыль, получаемая с каждого рубля затраченных средств.

Система показателей рентабельности складывается исходя из состава имущества предприятия и проводимых предприятием хозяйственных операций. С указанной точки зрения выделяют:

- 1) рентабельность имущества предприятия — определяется как отношение чистой прибыли к средней величине активов предприятия;
- 2) рентабельность внеоборотных активов — представляет собой отношение чистой прибыли к средней величине внеоборотных активов;
- 3) рентабельность оборотных активов — рассчитывается как отношение чистой прибыли к средней величине оборотных активов;
- 4) рентабельность инвестиций — отношение прибыли от инвестиционных проектов к долгосрочным затратам на их реализацию;

5) рентабельность собственного капитала — отношение чистой прибыли к величине собственного капитала;

6) рентабельность заемных средств — определяется как отношение платы за пользование кредитами к общей сумме долгосрочных и краткосрочных кредитов;

7) рентабельность реализованной продукции — отношение чистой прибыли к выручке от реализации продукции.

Используя перечисленные выше показатели рентабельности, можно оценить не только общую эффективность функционирования системы управления организации, но и результативность использования отдельных видов ресурсов (активов) предприятия.

---



