

**ПЕРМСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджмента и маркетинга

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Курс лекций

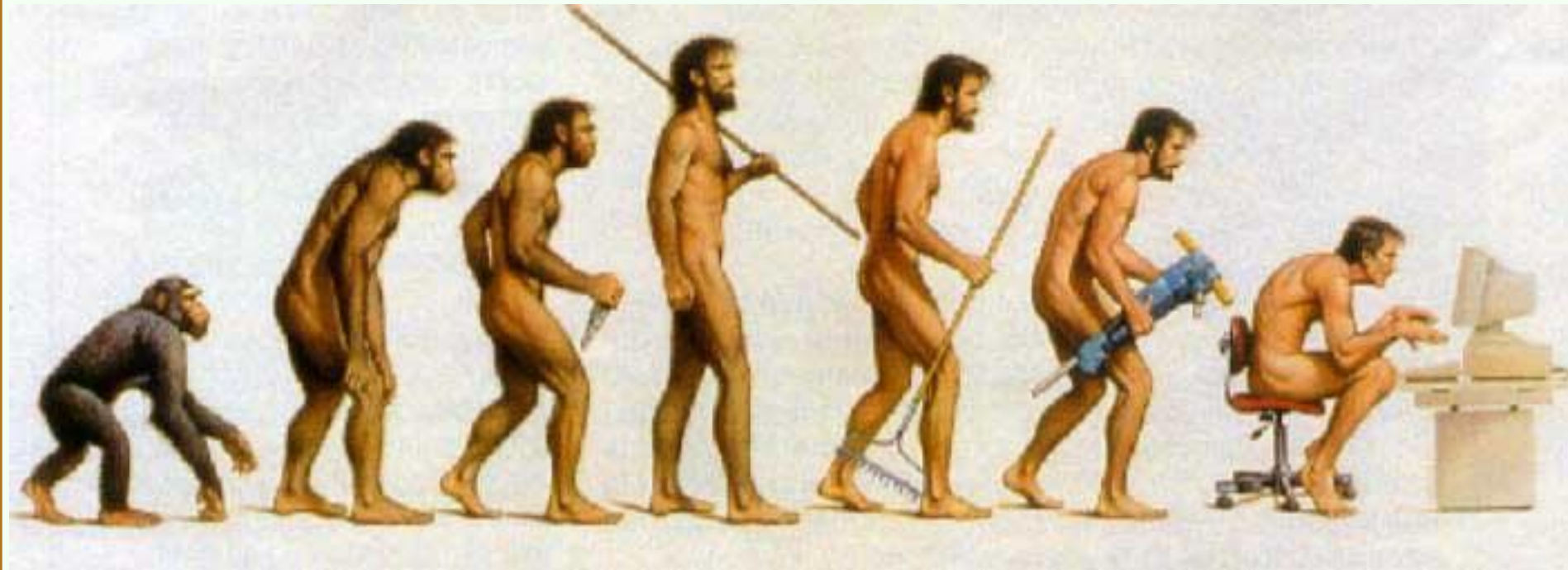
**Тема 1: «Теоретические основы
инновационного менеджмента»**

Вопросы лекции:

- 1. Инновации как объект менеджмента**
- 2. Инструменты инновационного менеджмента**
- 3. Управление инновациями в организации**

**Доктор педагогических наук, профессор
Андруник Андрей Петрович**

CHANGE MANAGEMENT



*«Вы можете не изменяться.
Выживание не является
обязанностью».*

Уильям Эдвардс Демминг

Основная причина возникновения инноваций – постоянное стремление человека усовершенствовать существующую систему.

Процесс создания и внедрения инноваций ориентирован на получение **положительного эффекта**.



Нововведение характеризуют следующие аспекты:

- Является результатом планируемой творческой деятельности, направленной на совершенствование существующей системы.
- Должно быть реализовано на практике.
- Объектом изменений, осуществленных в результате внедрения инновации, могут быть техническая, технологическая, организационно-управленческая, финансовая, социальная, экологическая, правовая и прочие сферы.
- Может способствовать преодолению кризисов на макро- и микроуровнях, увеличению конкурентоспособности предприятия.
- Сопряжено с рисками.

Обновление

Дух

Рефрейминг

Сознание

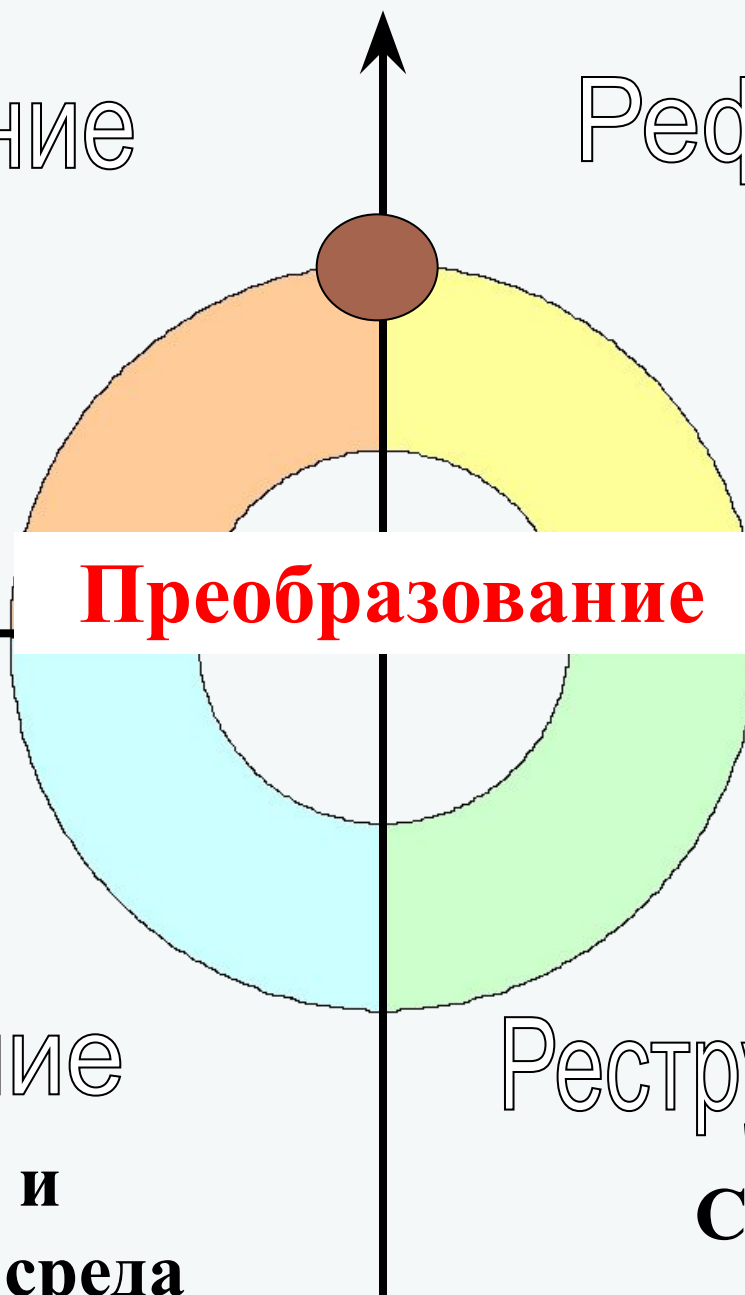
Преобразование

Оживление

**Организм и
окружающая среда**

Реструктуризация

**Собственно
организм**



Вопрос 1. Инновации как объект менеджмента

Чтобы выжить, люди вынуждены меняться ради приспособления к обстоятельствам и событиям вокруг них и в них самих. Организации также постоянно приспособляются и совершенствуются. Чтобы не просто выжить, а расти и развиваться, они вынуждены серьезно изменять себя с целью достижения поставленных целей.



Целесообразно разделять изменения

- на индивидуальном уровне,
- на уровне группы (например, отдела или цеха),
- на уровне организации в целом,
- на более высоком уровне (отрасли, региона или всего государства).

При возрастании уровня изменения увеличиваются сроки и сложность его осуществления.

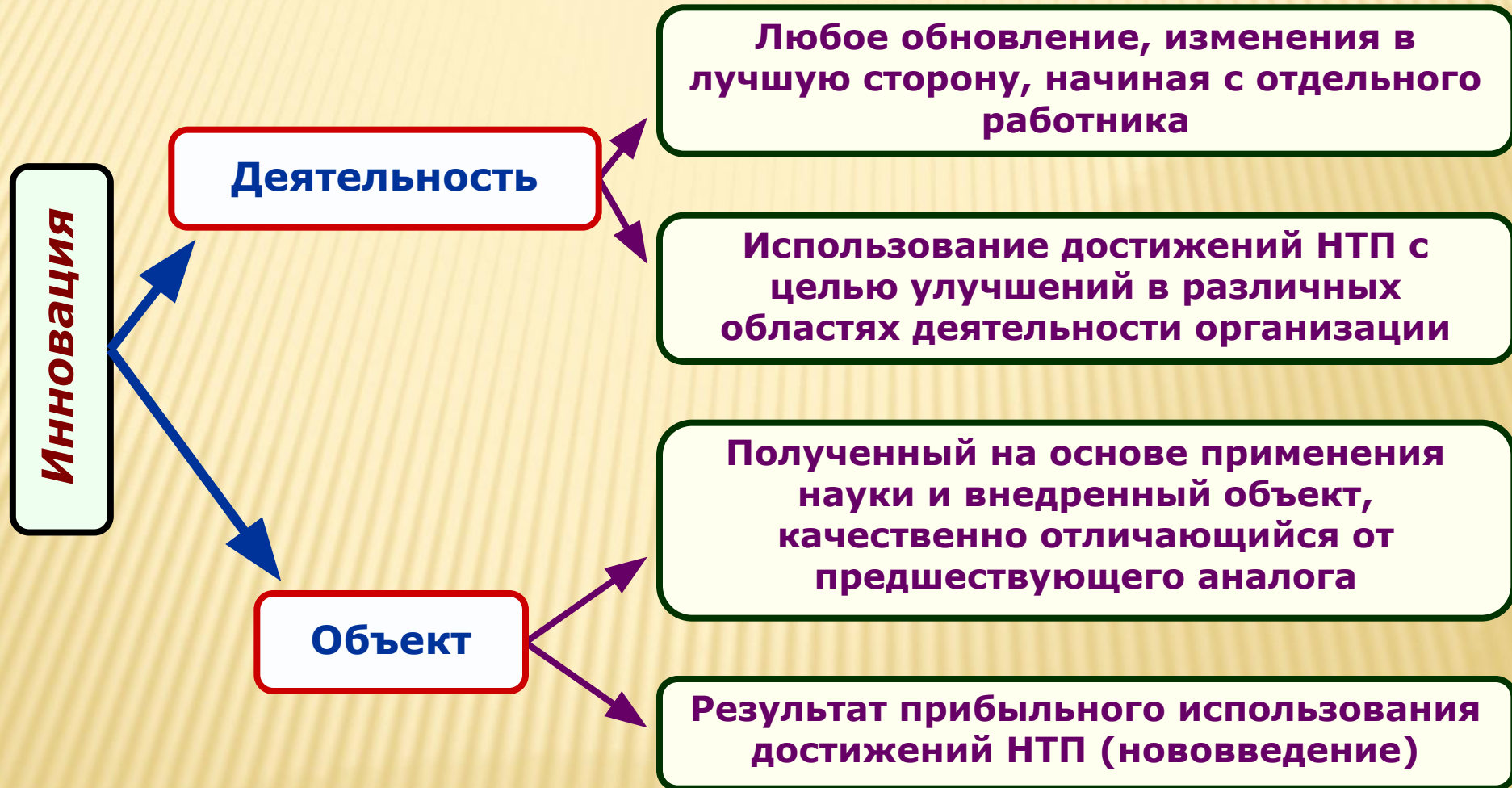
На индивидуальном уровне решение об осуществлении нововведения может быть принято мгновенно. Иногда и сама инновация может осуществлена мгновенно. Например, бросить (или начать) курить можно мгновенно. На другие изменения - скажем, места работы, - может понадобиться несколько месяцев. Отметим, что вся борьба вокруг нововведения, перебор аргументов за и против происходит внутри вас самих, а потому может быть ограничен во времени.

На уровне малой группы (так называют группу, все члены которой друг друга хорошо знают) возникают новые аспекты, связанные с борьбой отдельных членов группы за или против инновации. Достичь единства действий можно либо приказом (тогда будут недовольные, возможен явный или тайный саботаж), либо убеждением в пользе нововведения для каждого личного, либо дискуссией с приходом к компромиссу (оппоненты поддержат данное нововведение в обмен на уступки в иных направлениях). Мгновенно решение не может быть принято, понадобится обсуждение, как организованное (в виде собраний), так и в кулуарах. Возможно, что некоторые сотрудники покинут группу, либо о своей воле, либо под давлением руководства и / или коллектива.

На уровне организации в целом процесс осуществления изменения еще более сложен и продолжителен, поскольку его идея должна овладеть не только высшим руководством, но и всеми малыми группами, из которых состоит организация. Возможны противостояния различных частей организации, вплоть до забастовок и раскола организации на несколько.

Преобразования на уровне государства могут занимать годы и десятки лет, а решение конфликтов может осуществляться в вооруженной борьбе, вплоть до гражданской войны.

Понятие инновации



Виды инноваций

Базисные инновации – принципиально новые решения, формирующие новую отрасль.

Модифицирующие инновации – решения, представляющие собой существенные изменения (усовершенствования) базисных нововведений.

Псевдоинновации – решения, представляющие собой незначительные изменения базисных нововведений.

Реактивная инновация – новизна, обеспечивающая выживание предприятия, т.е. нововведение, осуществляемое в ответ на действия конкурента.

Стратегическая инновация - новшество, при внедрении которого фирма рассчитывает на получение дополнительных преимуществ в будущем.

Основные источники инновационных идей

Источники идей

```
graph TD; A[Источники идей] --> B[Научные исследования и разработки]; A --> C[Потребители]; A --> D[Посредники]; A --> E[Консультанты]; A --> F[Конкуренты]; A --> G[Работники];
```

Научные исследования и разработки

Потребители

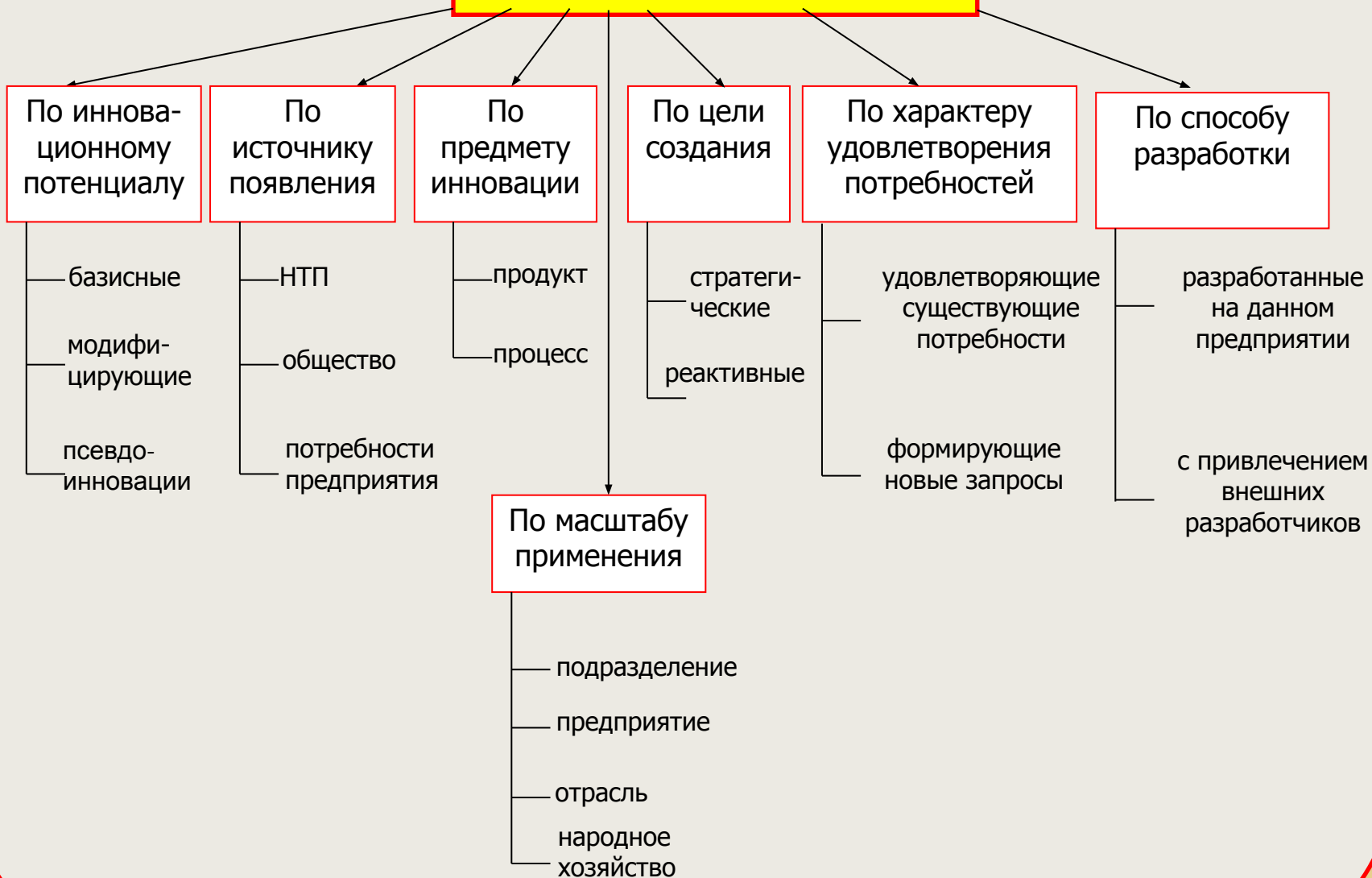
Посредники

Консультанты

Конкуренты

Работники

ВИДЫ ИННОВАЦИЙ



Вопрос 2. Инструменты инновационного менеджмента

Анализ поля сил

Управляет изменением менеджер. Ему надо не только спланировать изменение, но и убедить исполнителей в целесообразности нововведения, в том, что оно принесет пользу, а также нейтрализовать действия противников изменения.

При анализе ситуации полезно выделять **движущие силы**, т.е. силы, вызывающие и / или способствующие изменению, и **сдерживающие силы**, действие которых направлено против изменения. Конечно, важно учитывать относительную "мощность" сил.

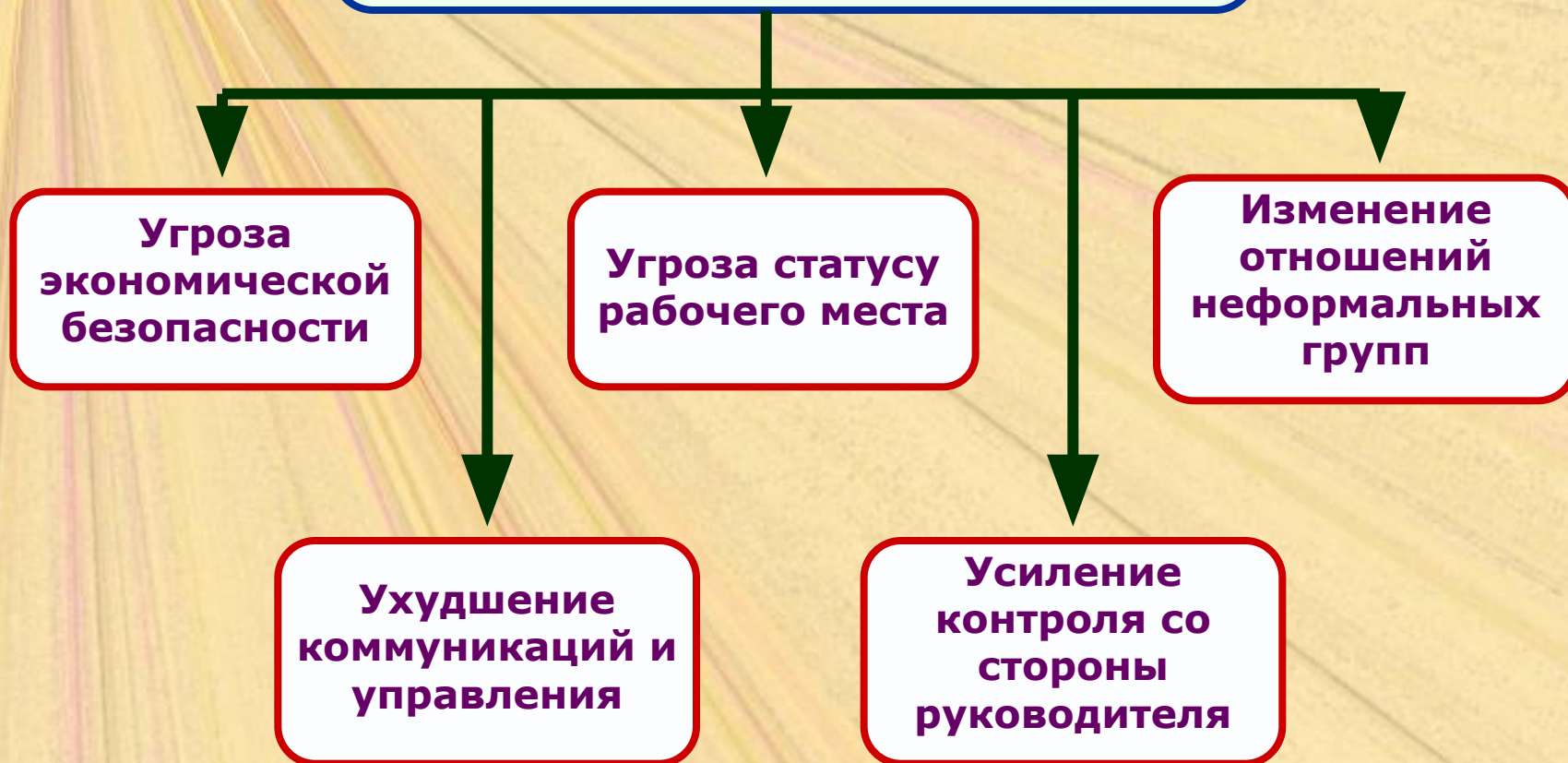
Если движущие и сдерживающие силы равны, то ничего не происходит. Чтобы нарушить равновесие в пользу изменения, менеджеру необходимо усилить движущие силы и ослабить сдерживающие. Для этого прежде всего полезно выявить **потенциал для изменения**, т.е. потенциальные силы, которые способны стать движущими силами изменения, но в настоящее время еще не действуют. Пробудить этот потенциал - задача менеджера.



1. $СД = СдС (0)$;
2. $ДС > СдС (New !)$;
3. $СдС > ДС (- New)$.

Основные причины сопротивления нововведениям в организации

Негативные ожидания работников (причины сопротивления инновациям)



Симптомы сопротивления инновациям

**Формы явного
сопротивления
нововведениям**

Отказ от использования нового

Использование старого

**Намеренно неправильное применение
нового**

Критика

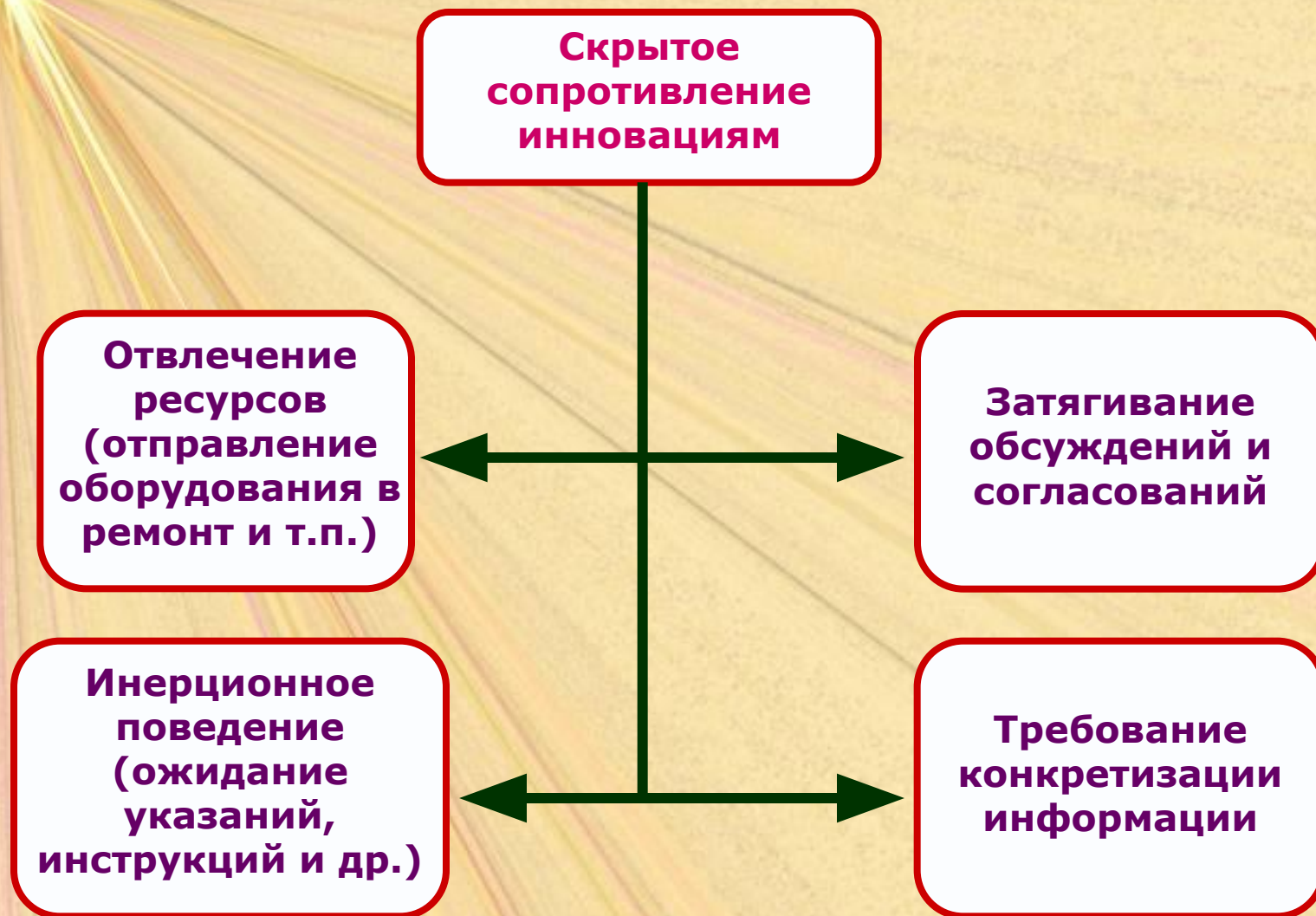
Нежелание учиться

**Требование дополнительной
информации**

Затягивание дискуссий

**Увязывание инноваций с принятием
других решений**

Формы скрытого сопротивления инновациям



Способы преодоления сопротивления нововведениям

- 1. Обучение и предоставление информации**
- 2. Привлечение к участию в проекте**
- 3. Стимулирование и поддержка**
- 4. Переговоры и соглашения**
- 5. Кадровые перестановки и назначения**
- 6. Скрытые и явные меры принуждения**

Меры	Предпосылки изменения	Преимущества	Недостатки
<i>Обучение и предоставление информации</i>	Недостаток информации, неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
<i>Привлечение к участию в проекте</i>	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют необходимую информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
<i>Стимулирование и поддержка</i>	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов.

<p><i>Переговоры и соглашения</i></p>	<p>Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений</p>	<p>Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления</p>	<p>Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп</p>
<p><i>Кадровые перестановки и назначения</i></p>	<p>Несостоятельность других "тактик" влияния или недопустимо высокие</p>	<p>Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат</p>	<p>Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц</p>
<p><i>Скрытые и явные меры принуждения</i></p>	<p>Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений</p>	<p>Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта</p>	<p>Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта</p>

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Инновационный процесс (процесс создания и использования инновации) – это регулируемый процесс от зарождения идеи об изменении до коммерческого использования новшества.

Инновационные процессы определяются следующими аспектами:

- Носят циклический характер (одно базисное нововведение влечет за собой пакет преобразований);
- Имеют вероятностный характер (внедрение и продвижение инноваций на рынке – это всегда непредсказуемый процесс, так как высока вероятность расхождения его расчетных и фактических показателей);
- Обладают межорганизационным характером (необходимо взаимодействие различных организаций (НИИ, инжиниринговых и консалтинговых фирм, финансовых организаций) для осуществления инновационного процесса);
- Имеют межотраслевой характер (степень использования нововведения в различных отраслях экономики отражает его значимость).

Коммерциализация новшества представляет собой превращение новшества в инновацию посредством его внедрения на рынок, коммерческого использования и получения экономического эффекта.

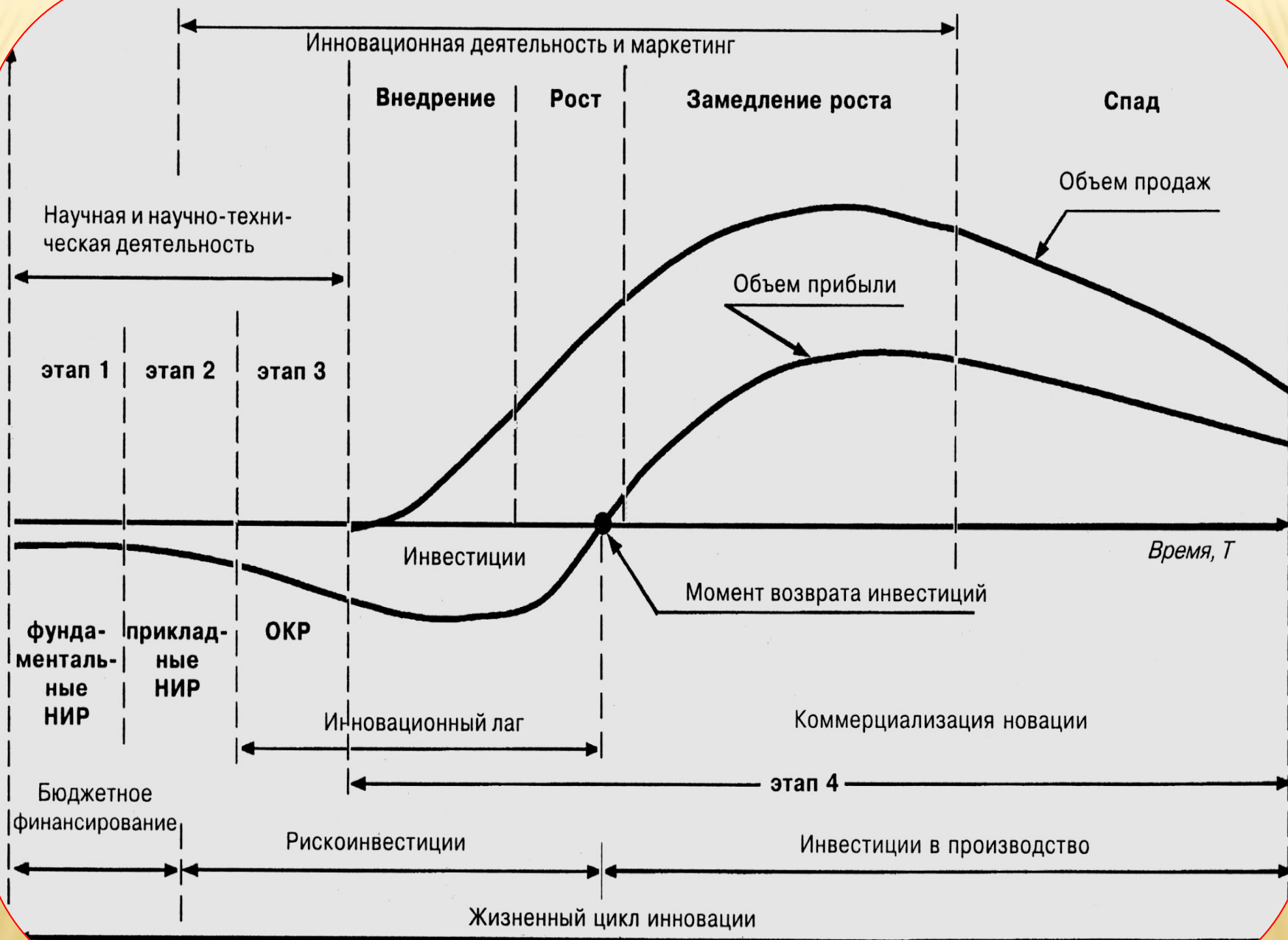
Диффузия инновации - процесс ее масштабного распространения и использования в различных отраслях экономики.

Совокупность всех стадий процесса нововведений носит название **жизненного цикла инновации**.

Инновационный лаг – временной интервал от момента возникновения инновационной идеи до момента возврата инвестиций (получение положительной прибыли).

Этапы инновационного процесса





Эффективность инновационного процесса

Инновационный потенциал организации

материально-техническая база

финансовые ресурсы

творческий потенциал

организационно-управленческие ресурсы

Направление инновационной деятельности

экономическая эффективность

уровень риска

возможности предприятия

рыночная конъюнктура

Скорость осуществления инновационного процесса

величина инновационного лага

одновременное осуществление разных стадий

скорость перехода от одного этапа к другому

Маркетинговая стратегия

выявление неудовлетворенной потребности (свободной рыночной ниши) – на начальном этапе

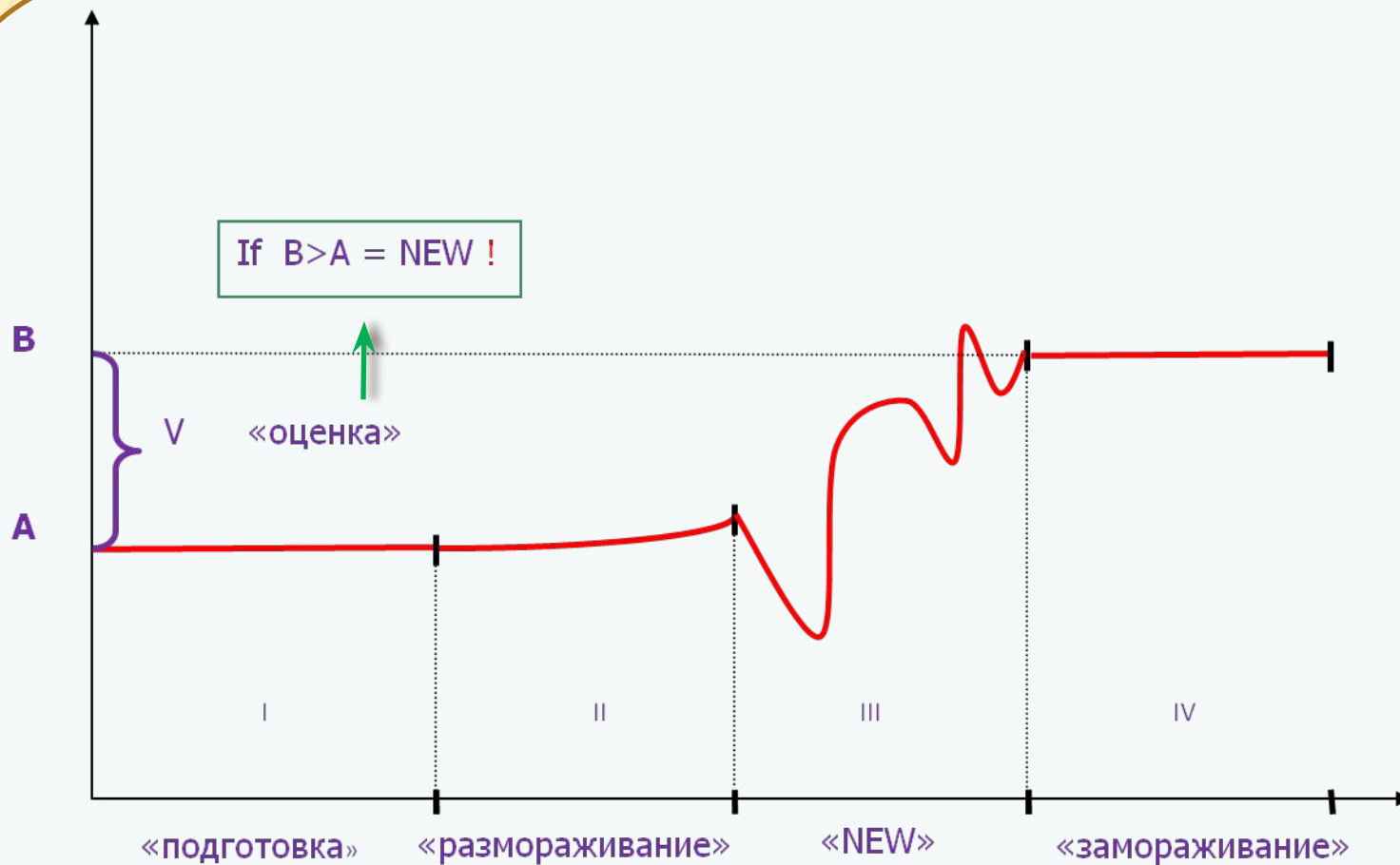
конъюнктурные исследования - на протяжении разработки

определение ценовой, сбытовой политики - перед коммерциализацией новшества

Основные стадии разработки инновационного проекта



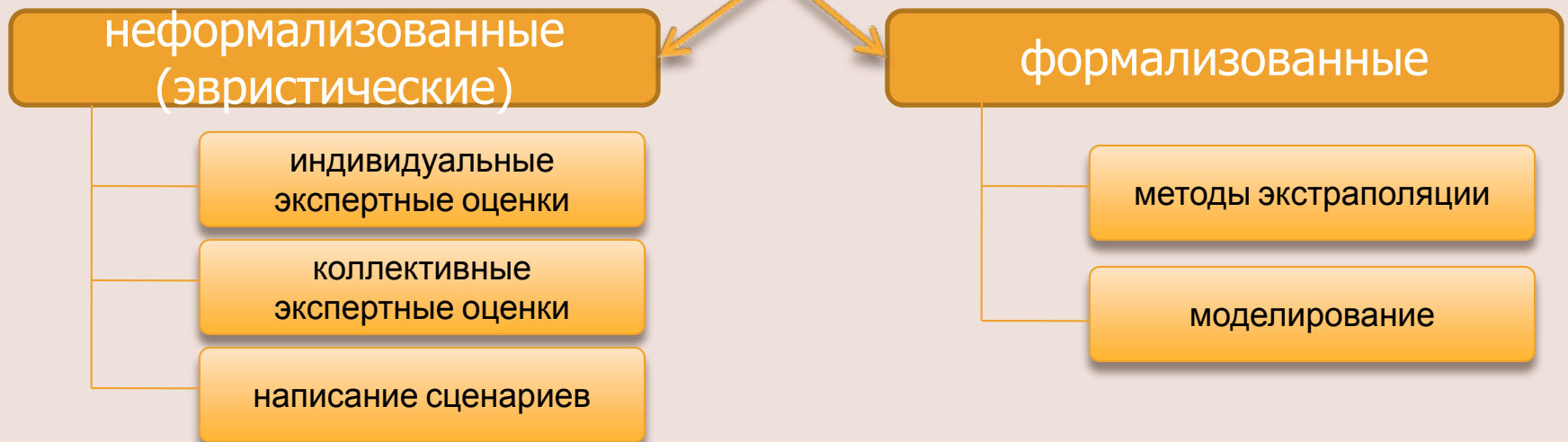
Вопрос 3. Управление инновациями в организации



Наименование этапа	Мероприятия
«Подготовка»	<ul style="list-style-type: none"> - определите основное содержание и уровень изменения; - составьте предварительный (пока!) план изменения, направленного на достижение определенных улучшений; - проанализируйте движущие и сдерживающие силы и возможный потенциал поддержки изменения; - определите, на кого конкретно повлияют изменения, каковы причины возможного сопротивления; - решите, кого еще необходимо привлечь к планированию процесса изменения; - выберите стратегию изменения и методы преодоления сопротивления; - постарайтесь выделить и проанализировать проблемы, которые, вероятно, могут быть вызваны инновацией; - составьте реалистичный план осуществления изменения и определите критерии, по которым будет осуществляться контроль и оценка изменения; - определите необходимые ресурсы (кадровые, временные, финансовые, материальные и др.), включая внешних консультантов
«Размораживание»	<ul style="list-style-type: none"> - дайте время для снятия психологического напряжения в организации; - выберите методы подготовки и информирования сотрудников, соответствующие стратегии изменения; - контролируйте прогресс в подготовке изменения, а в случае необходимости корректируйте подходы и планы
«NEW»	<ul style="list-style-type: none"> - меняйте только то, что необходимо для достижения желаемого улучшения; - имейте достаточные резервы времени и других ресурсов на случай неожиданных затруднений; - будьте готовы изменить стратегию в случае, если, как подсказывает опыт (Ваш, сотрудников или консультантов), это будет способствовать успеху инновации; - информируйте сотрудников фирмы об успехах преобразований
«Замораживание»	<ul style="list-style-type: none"> - выделите необходимые ресурсы для закрепления, "сохранения" проведенных на этапе изменения действий; - рассмотрите вопроса последующем обучении сотрудников (для работы в новых условиях); - осуществляйте планы (по использованию результатов инновации) с учетом ситуации
«Оценка»	<ul style="list-style-type: none"> - проводите последующие исследования; - поддерживайте обратную связь с теми, на кого влияют изменения; - информируйте (сотрудников, руководство фирмы, внешнее окружение и др.) о результатах проведенной инновации

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Все методы прогнозирования (их более 100)
можно разделить на две группы



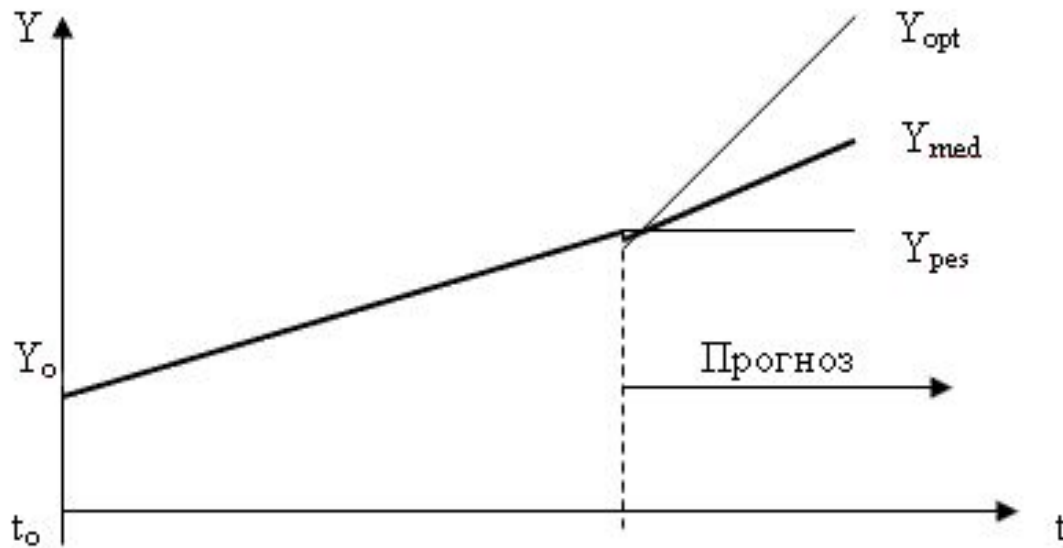
Наиболее широко используются методы

- интервью
- «мозговой атаки»
- коллективных экспертных опросов
- метод сценариев

ПОЧЕМУ ПРОГНОЗИРОВАТЬ СЛОЖНО?

прогнозировать сложно из-за существования различных видов неопределенностей:

- недостаточностью знаний о природных явлениях и процессах;
- неопределенности связаны с ближайшим окружением фирмы (прежде всего партнеров и конкурентов нашей фирмы);
- неопределенности на уровне страны (будущей рыночной ситуации в стране);
- внешнеэкономические неопределенности (иностранные партнеры)



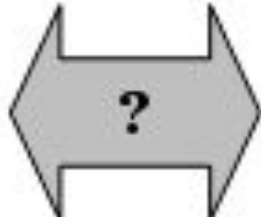
Y_{opt} - оптимистический прогноз, характеризующий мнение о том, что развитие в /ч будет осуществляться в благоприятных условиях;

Y_{pes} - пессимистический прогноз, характеризующий мнение о том, что развитие в/ч будет осуществляться в неблагоприятных условиях;

Y_{med} - среднее значение (область, заключенная между Y_{opt} и Y_{pes}, называется коридором прогнозирования).

Прогноз в анализе - это постоянный выбор одной из двух альтернатив (**амбивалентность**):

$$Y_{med} = \frac{3Y_{opt} + 2Y_{pes}}{5}$$



$$Y_{med} = \frac{2Y_{opt} + 3Y_{pes}}{5}$$

Контроль – это один из инструментов управления инновационным проектом, включающий своевременное выявление проблем реализации проекта и меры по устранению несоответствий.

Контроль позволяет снижать риски внутренней среды проектов.

Задача контроля как функции управления заключается в обеспечении соответствия временных, финансовых и качественных характеристик проекта плановым показателям.

Контроль включает четыре этапа:

- 1) сбор информации по проекту;
- 2) анализ информации: выявление отклонений фактических значений от плановых и причин, их вызвавших;
- 3) прогноз дальнейшего развития ситуации;
- 4) разработка корректирующих действий.

Для получения данных о результатах деятельности могут быть использованы различные **методы**, выбор которых определяется целями контроля и иерархическим уровнем субъекта контроля.

Методы текущего контроля:

- «0 - 100»
- «50 - 50»
- «по вехам»
- «мониторинг»

Данные, получаемые при текущем контроле анализируются, определяется степень отклонения фактических параметров проекта от плановых значений, а также выявляются факторы, затрудняющие осуществление инновационного процесса.

К числу негативных факторов относятся технические проблемы, недостаточность финансирования, неэффективная организация проекта, отсутствие налаженных коммуникационных связей и пр.

В случае, если выявленные отклонения фактических значений от плановых значительны (обычно более 10 % по любому из контролируемых параметров: сроки осуществления проекта, расходование финансовых средств, качество конечного продукта), то для устранения причин, сдерживающих нормальный ход процесса, составляются программы корректирующих действий.

В случае кардинальных отклонений (обычно более 30 %), принятие решений о корректировке проекта осуществляется на уровне высшего руководства (по представлению руководителей среднего звена).

При анализе достигнутых результатов по проекту, для выявления их отклонения от плановых показателей полученные данные представляются в графическом виде.

Основными параметрами, подлежащими контролю являются **время, затраты, качество** (технический прогресс, выполненный объем работы) и используются три вида графиков:

«накопленные затраты – время»

«технический прогресс – затраты»

«технический прогресс – время»

На рисунке приведены графики контроля проектов А и Б.
Проведем анализ графиков.

По проекту А:

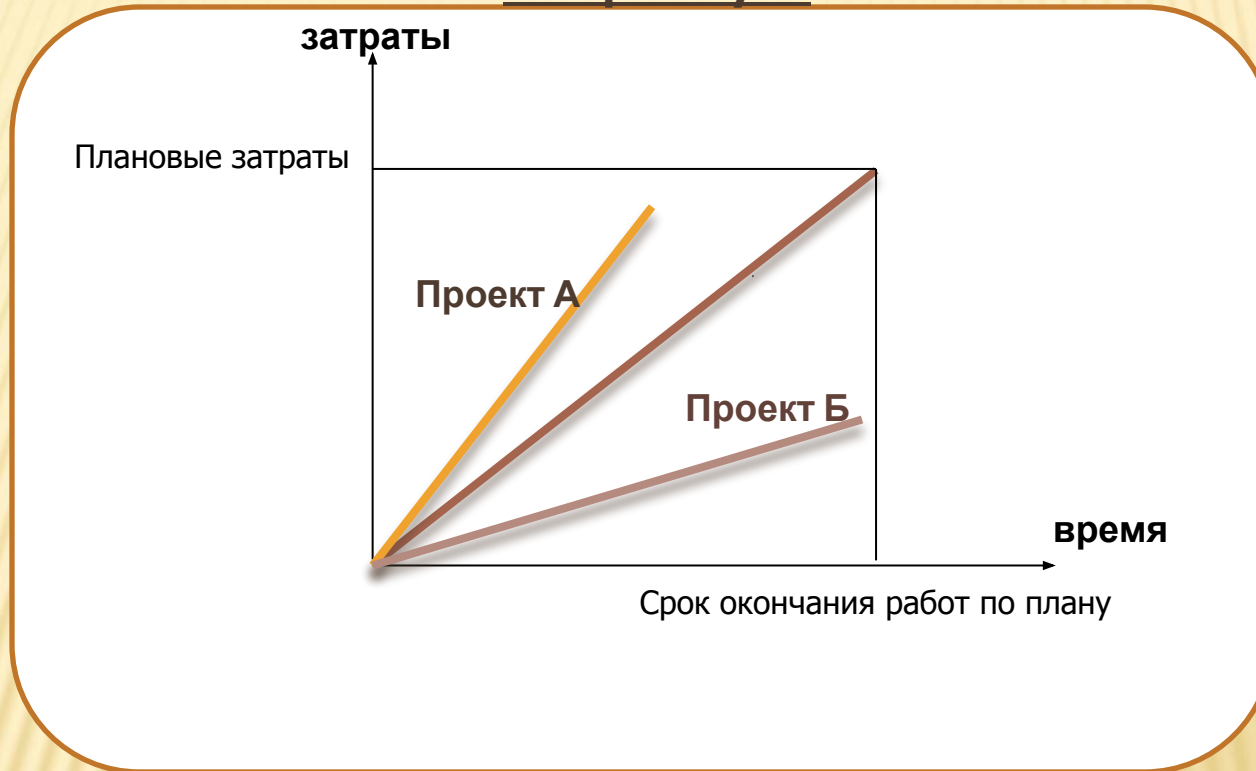


Рис 1 а. «Накопленные затраты - время»

График 1 – ресурсы расходуются со скоростью, превышающей плановые значения.

Это нежелательно, так как из-за перерасхода средств на начальных стадиях процесса могут возникнуть проблемы на конечных этапах, требующих больших финансовых затрат.

На основе данного графика можно предположить, что нужны мероприятия по сокращению расхода средств сверх запланированных значений.

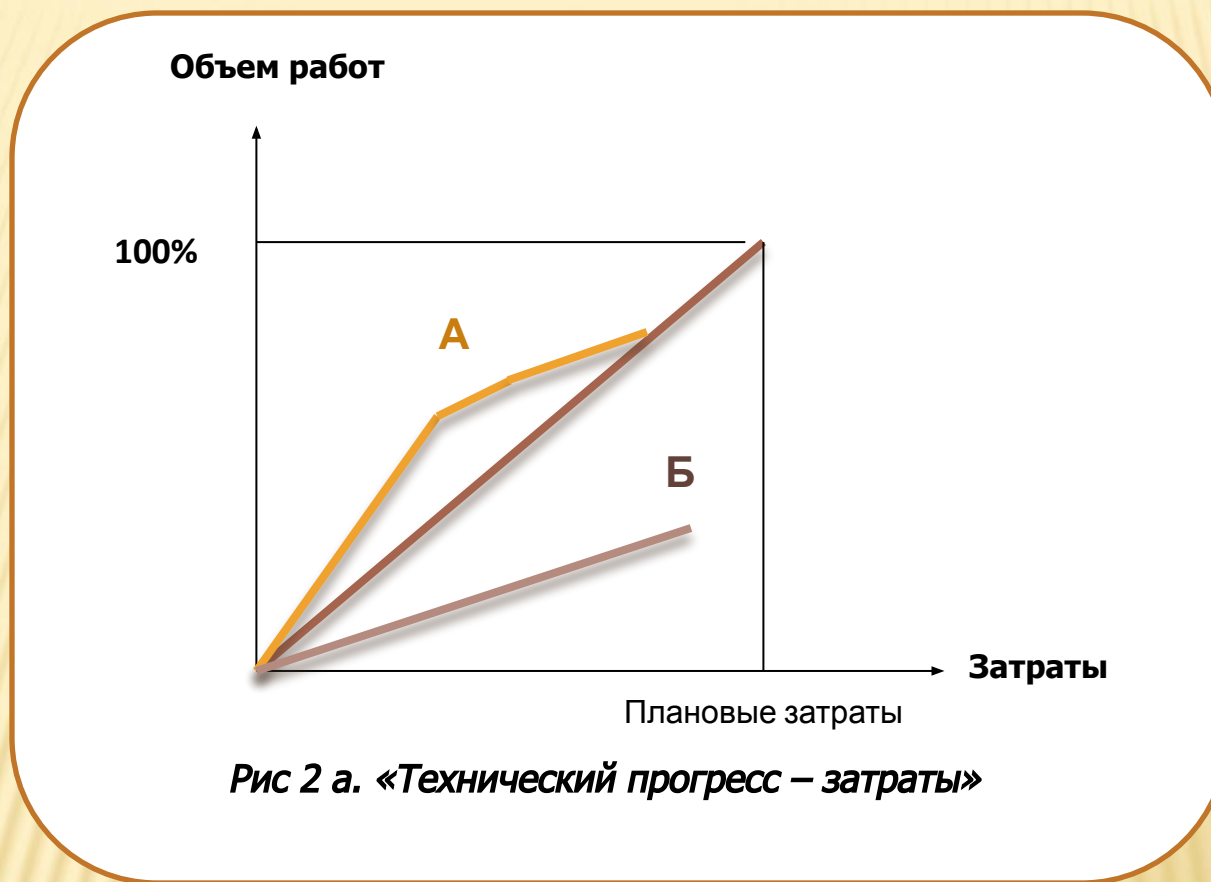


График 2 – повышенное расходование средств первоначально сопровождалось высокими результатами, затем произошло превышение фактических затрат над плановыми.

Объем работ

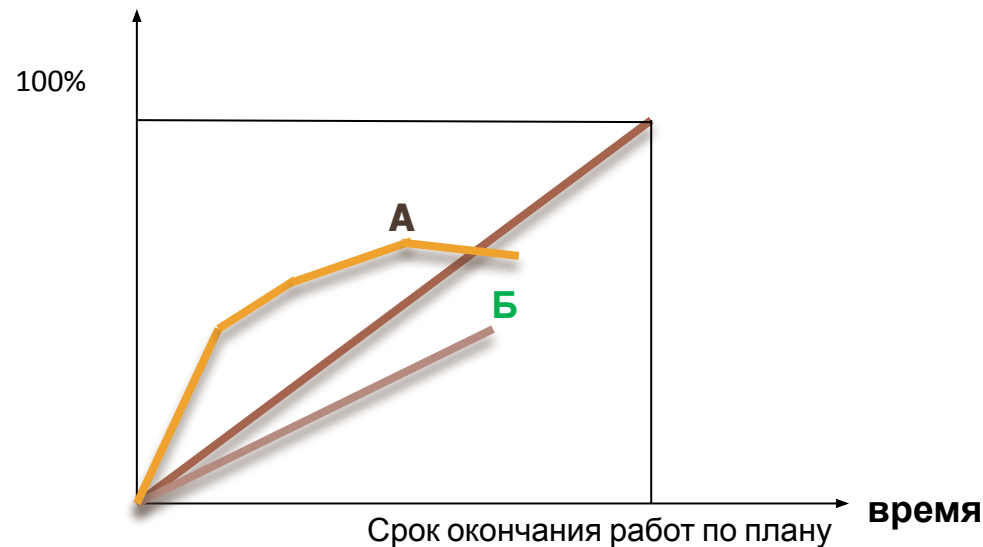


Рис 3 а. «Технический прогресс – время»

График 3 – несмотря на возникшие трудности за временные рамки процесс еще не вышел и есть шанс закончить работы по проекту вовремя.

Анализ всех трех графиков показывает, что в целом проект **А** идет приемлемыми темпами, но необходимы корректирующие действия.

По проекту

Б:



Рис 1 б. «Накопленные затраты - время»

График 1 - средства расходуются медленнее, чем запланировано.

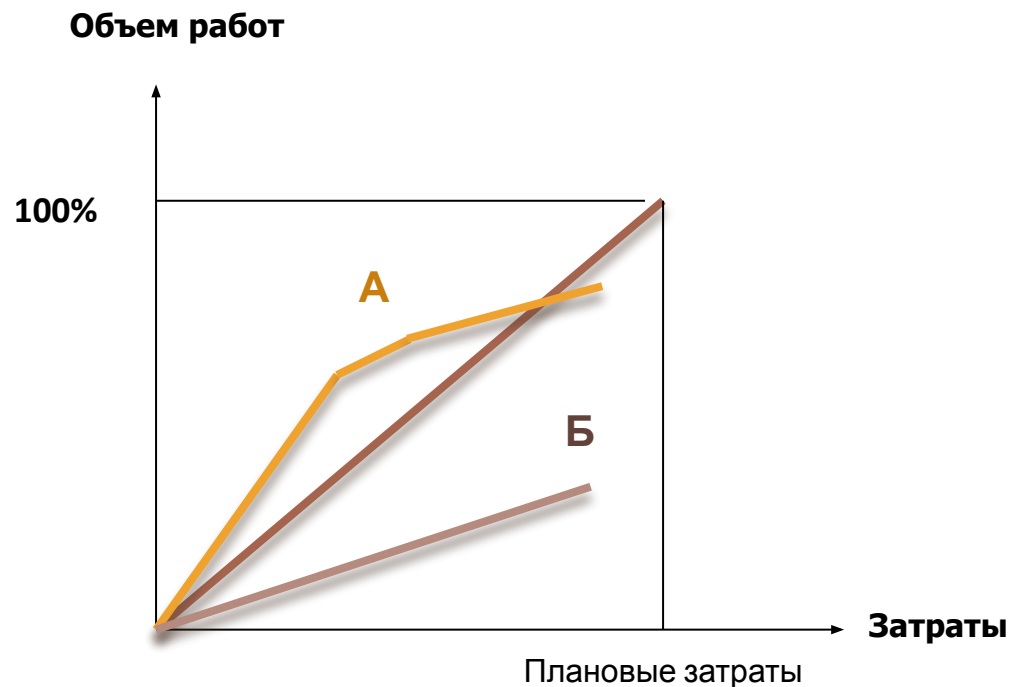


Рис. 2 б «Технический прогресс – затраты»

График 2 - фактически произведенные затраты не соответствуют объему выполненных работ по плану (объем работ меньше).

Объем работ

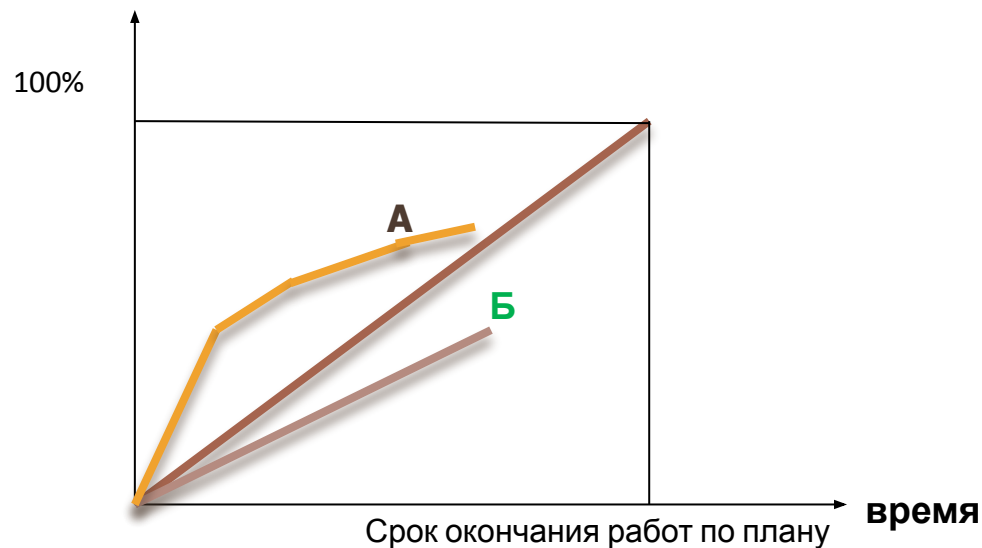


Рис 3 б. «Технический прогресс – время»

График 3 – сроки выполнения работ не соответствуют плановым показателям.

Проект Б в срок может быть не завершен в случае, если срочно не осуществить корректирующие действия.

Функции лидера проекта

**Функции менеджера
по проектам**

**Генерация
идеи
/анализ и
синтез
информации/**

**Руководство
/планирование и
координация
деятельности
работников/**

**Наблюдение и
контроль за
внешней и
внутренней
средой**

**Борьба за идею
/предложение,
продвижение,
демонстрация идеи/**

**Поддержка
и инструктаж
работников**

Мотивы инновационной активности



Формы организации инновационного предпринимательства

**Организационные формы
инновационной деятельности**

```
graph TD; A[Организационные формы инновационной деятельности] --- B[На основе внутренних организационных звеньев]; A --- C[На основе внешних взаимодействий]; A --- D[На основе венчурных образований];
```

**На основе
внутренних
организационных
звеньев**

**На основе
внешних
взаимодействий**

**На основе
венчурных
образований**

Организационные формы инновационной интеграции бизнеса

Формы интегрированного инновационного предпринимательства

Финансово-промышленные группы

Консорциумы

Глобальные корпорации

Сетевые союзы независимых компаний

Технопарковые структуры

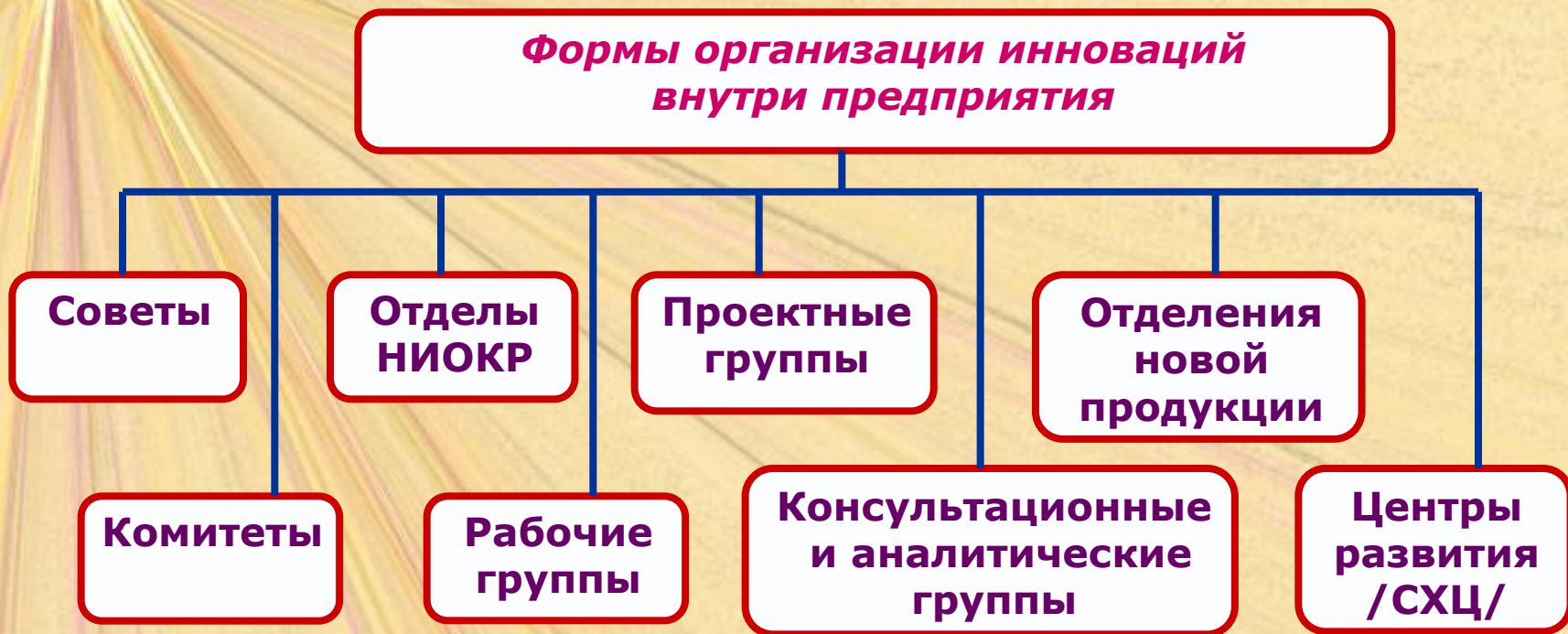
Технологические парки

Инкубаторы

Технополисы

Регионы науки и технологий

Организационные формы инновационной интеграции бизнеса



Особенности инновационных предприятий

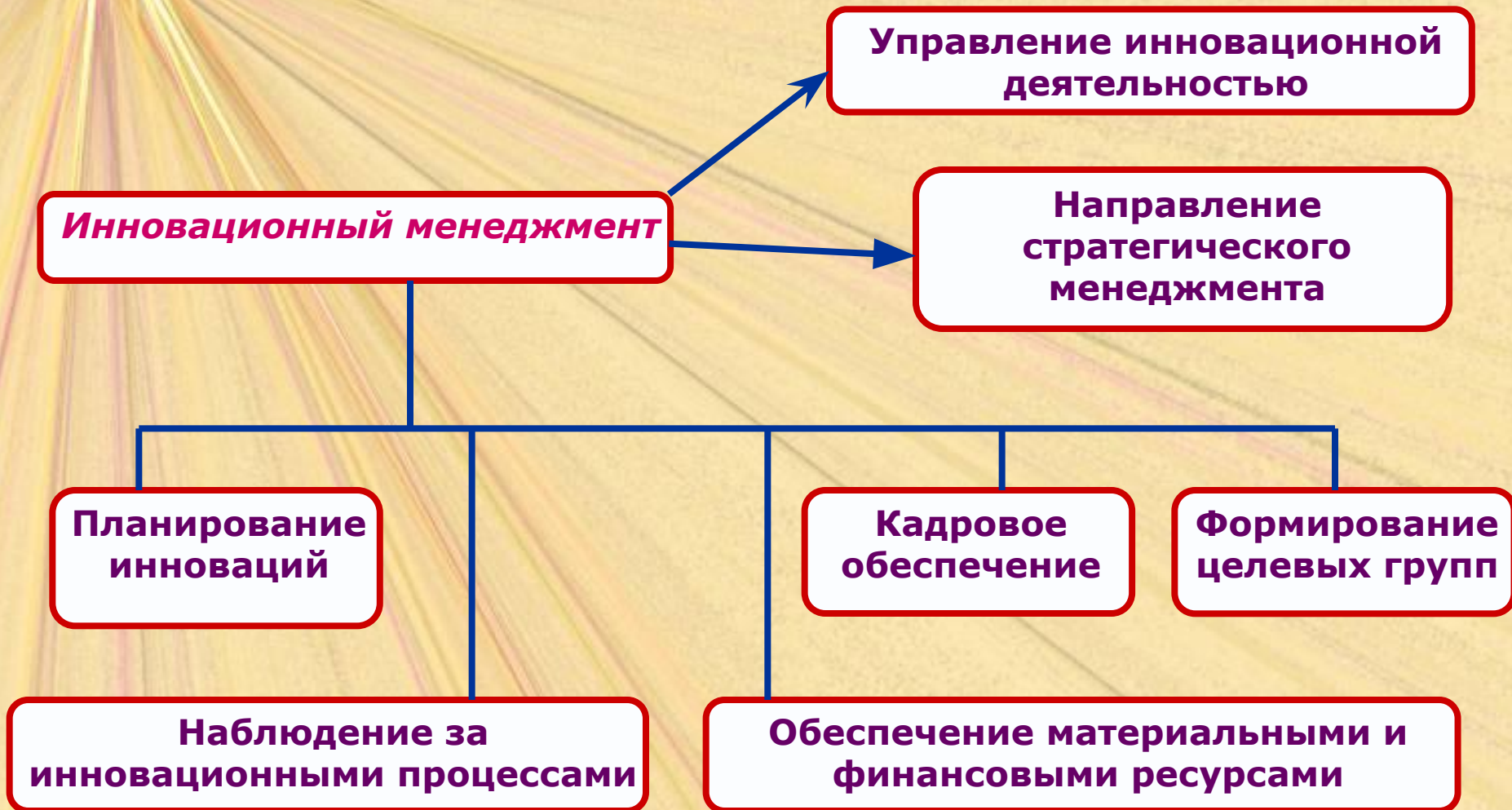
Инновационное предприятие

Ищет инновации

**Отделяет инновационную
деятельность от текущей**

**Решает задачу развития
нового бизнеса**

Понятие и задачи инновационного менеджмента



Основные принципы инновационного менеджмента

- 1. Формирование и поддержание благоприятного инновационного климата.**
- 2. Определение приоритетных направлений инновационной деятельности.**
- 3. Нацеленность инновационной деятельности на потребителя.**
- 4. Максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений.**

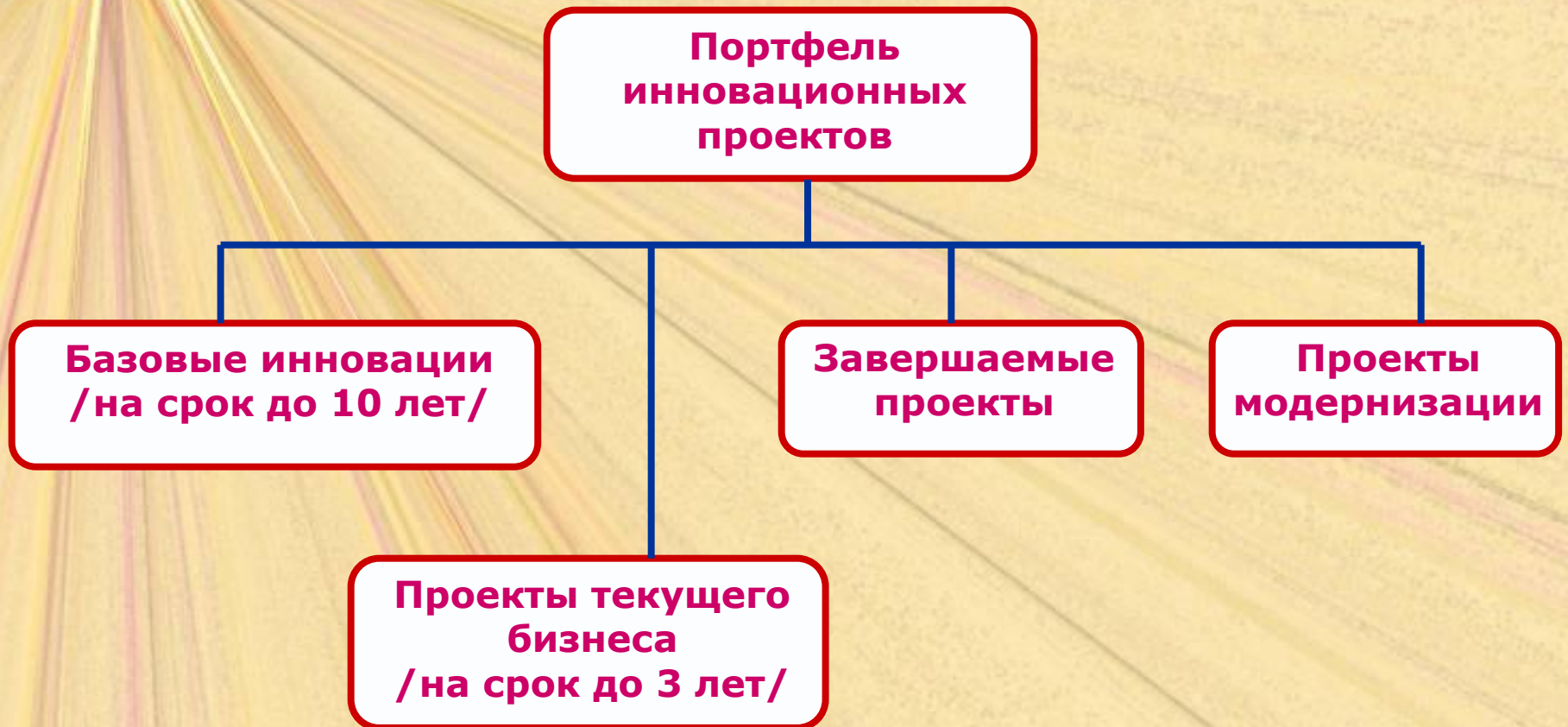
Виды инновационной стратегии организации



Главные критерии отбора инновационных проектов



Состав портфеля проектов фирмы



Формирование благоприятного для инноваций организационного климата

Пути формирования инновационного организационного климата

Диагностика организационного климата:
а/опрос и тестирование персонала;
б/выявление факторов блокирующих, поддерживающих и усиливающих новаторство. Привлечение психологов и социологов для сбора и анализа информации.

Поощрение экспериментаторства /создание множества мелких новаторских групп /

Организация выдвижения, оценка и вознаграждения новых идей и предложений/создание отделов для сбора и патентования идей, экспертных комиссий и советов по изобретениям, проведение смотров и конкурсов/

Поддержание обстановки терпимости к неудачам/ готовность высшего руководства рисковать, вознаграждение за все идеи, включая не принесшие успеха по объективным причинам, подготовка и предоставление всем авторам предложений аргументированных ответов/

Создание условий для интенсивных коммуникаций и сквозных взаимодействий работников/расширение полномочий и частичное пересечение сфер деятельности, неформальные контакты, свободное распространение информации, горизонтальные связи, кооперирование функциональных служб/

Факторы, влияющие на новаторство в организации

Факторы		
Блокирующие	Поддерживающие	Усиливающие
Недоверие руководства к идеям, выдвигаемым снизу	Предоставление новаторам необходимой свободы	Обучение и повышение квалификации
Критика и угроза увольнения за ошибки и неудачи	Обеспечение ресурсами и оборудованием	Совмещение профессий
Избыточный контроль за новатором	Доброжелательные дискуссии и обмен идеями	Предоставление деловой информации
Кулуарное принятие решений по предложениям новаторов	Поддержание коммуникаций внутри фирмы и со сторонними организациями (ВУЗами, исследовательскими центрами и т.п.)	Регулярные совещания рабочих групп
		Аргументация необходимости инноваций

Требования к управлению инновационным предприятием

**Главные направления
в деятельности
высшего уровня
управления
инновационным
предприятием**

1. Сосредоточиться на требованиях рынка с целью раннего выявления и предвидения «неожиданного успеха»

2. Финансовое предвидение, планирование будущих потребностей в капитале, денежных потоков, предотвращение беспорядка а издержках, запасах, счетах

3. Заблаговременное построение группы высшего руководства выросшим из инновации бизнесом (неформальный подбор, срабатывание команды, тренировка совместных действий)

4. Решение основателей инновационного предприятия о своей роли в развившемся бизнесе

Стратегии изменений

Стратегии изменений	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменений условий работы в приказном порядке
Стратегия основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон	Соглашение по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов	Ответственность за качество, программа новых ценностей, новая культура
Аналитическая стратегия	Подход основанный на четком определении проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов.	Проектная работа : по новым системам оплаты По использованию станков По новым информационным системам
Стратегия ориентированная на действия	Общее определение проблемы, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Главные направления государственной инновационной политики РФ

- аккумуляция инвестиционных ресурсов для финансирования приоритетных направлений научно-технической и инновационной деятельности за счет государственных и частных структур;
- формирование и совершенствование законодательного обеспечения инновационных процессов, в том числе осуществление правовой защиты интеллектуальной собственности;
- развитие экономического стимулирования инновационной деятельности на предприятиях различных форм собственности через систему налоговых льгот и регуляторов;
- формирование инновационной инфраструктуры, включая информационное обеспечение научно-технических и инновационных процессов;
- создание благоприятного климата для поддержки малых инновационных предприятий;
- развитие международной кооперации в инновационной сфере;
- повышение общественного статуса инновационной деятельности

Тема 2

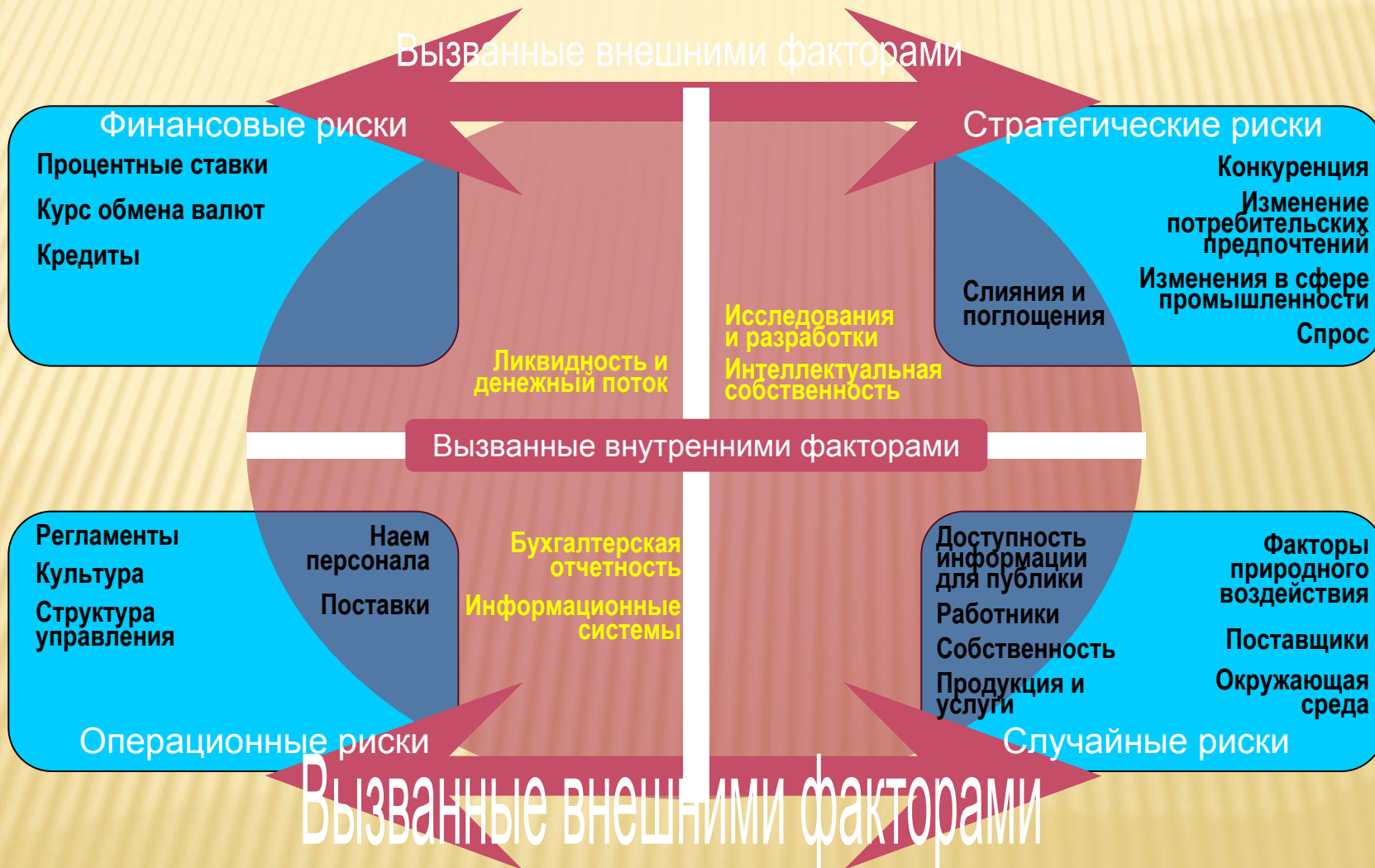
Причины возникновения рисков и пути их преодоления

Учебные вопросы:

1. Анализ причин рисков в России.
2. Возможные пути преодоления рисков.
3. Причины возникновения рисков ситуаций на предприятиях и пути их преодоления.

Вопрос 1. Анализ причин рисков в России

ПРИРОДА РИСКОВ И ФАКТОРЫ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ



Риски в инновационной сфере

Риск – возможность возникновения неблагоприятного события.

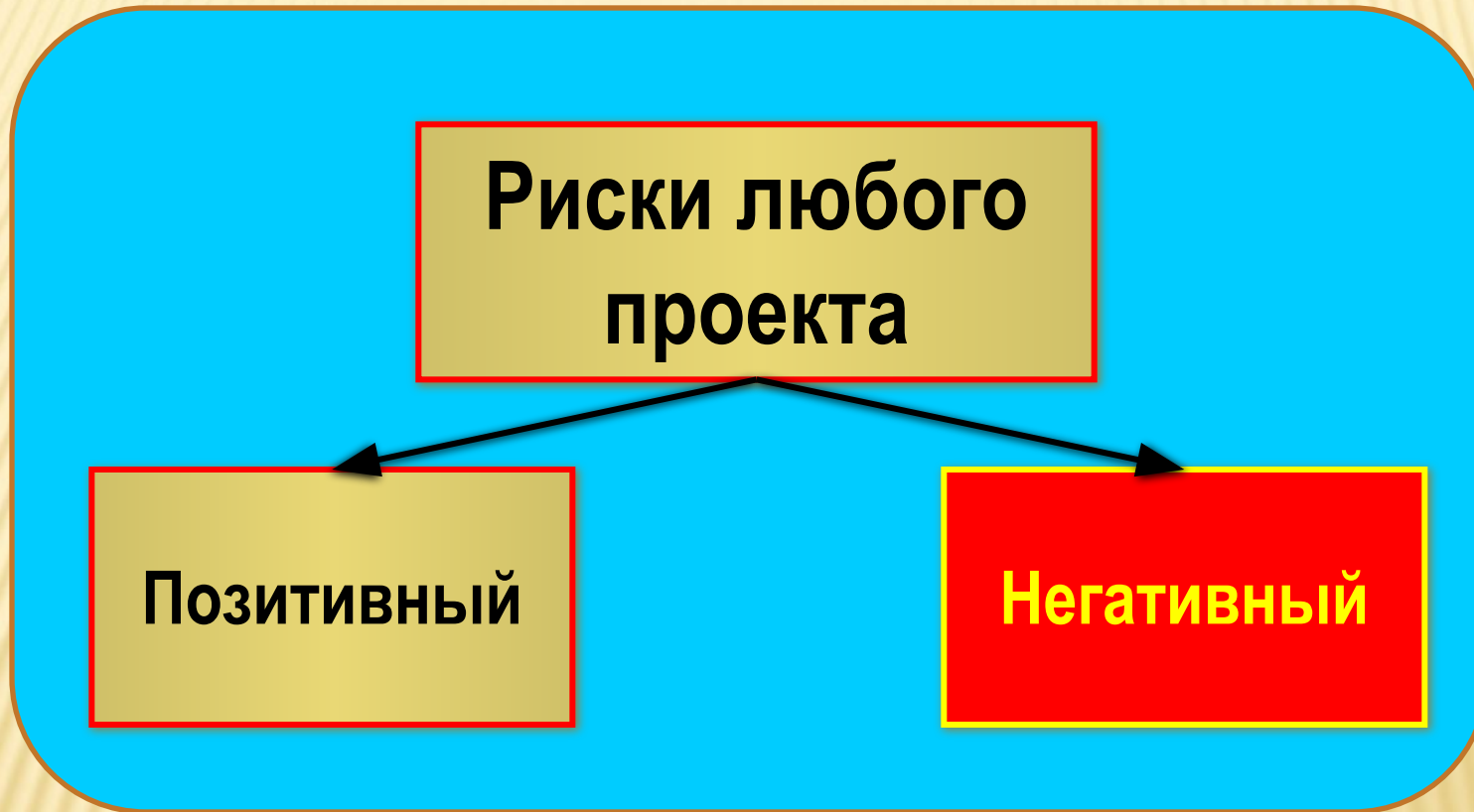
Риск характеризуют две величины: **степень риска** (вероятность неблагоприятного события) и **мера (цена) риска** (потенциальные потери в случае неблагоприятного события).

Риски: систематические (чистые), несистематические (спекулятивные).

Систематические риски – те, действие которых нельзя ограничить (их нельзя избежать); характеризуются стабильностью в проявлении. Для их анализа и оценки используются методы математической статистики.

Несистематическими рисками можно управлять, их действие можно минимизировать или устранить полностью; не обладают стабильным характером проявления и зависят от текущей конъюнктуры.

ТОЛКОВАНИЕ РИСКА



 В области безопасности рассматриваются исключительно негативные последствия, а управление рисками в области безопасности сосредоточено на *предотвращении* и *минимизации* вреда

ПРИЧИНЫ

Общэкономические

- конкуренция товаров одинакового качества;
- выпуск продукции иностранными фирмами в России;
- отсутствие иностранных инвестиций;
- экспорт новых технологий;

Географические

климат

- огромные энергозатраты;
- дороговизна строительства;
- низкая рентабельность сельского хозяйства;

транспорт

ресурсы

Уровень жизни

- расходы на оплату труда;
- производительность труда;

Вопрос 2. Возможные пути предупреждения рисков

1. Политические меры

государственное регулирование экономики за счёт политических мер: запрет вывоза невозполнимых ресурсов и контроль их использования внутри страны; запрет собственникам вывоза товаров за границу, право на который может принадлежать только обществу в целом и который может осуществляться государством;

2. Нормативно-законодательные

антимонопольное регулирование экономики; регулирование в сфере социальных ценностей (занятость, трудовые отношения, здравоохранение и др.).

3. Финансовое регулирование

управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйств, предприятий и государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Для преодоления финансовых рисков следует:

- сбалансировать распределение налогового бремени между отраслями;
- преодолеть сложившееся за последние годы недоверие массового потребителя к государству;
- более чётко контролировать процесс использования денежно-кредитной эмиссии, проводить антиинфляционное регулирование;
- преодолеть дефицит финансового капитала (дефицит пассивов банковских и небанковских финансовых институтов относительно спроса на денежные средства) за счёт постепенного восстановления утраченных сбережений граждан, стимулирования привлечения новых накоплений граждан в банки и иные небанковские финансовые институты, привлечения прямого и портфельного иностранного капитала либо введения практики учёта и переучёта векселей.

4. Стимулирование научно-технического прогресса (НТП).

Развитие промышленности невозможно без развития НТП, которое должно регулироваться государством. Можно выделить несколько *направлений* государственной политики для активизации инновационной деятельности в России:

- формирование приемлемых налоговых льгот, снижение налогового бремени с инновационных предприятий;
- политика протекционизма (защита российских технологий на внутренних и внешних рынках);
- развитие инновационной инфраструктуры, в частности бизнес-инкубаторов и технопарков;
- поддержка венчурного финансирования инновационных проектов;
- определение перечня и механизма реализации основных инновационных проектов государственного назначения на ближайшие несколько лет;
- снижение ставки банковского процента;
- использование внешнеэкономических связей в качестве фактора роста промышленного производства;
- формирование благоприятных условий для развития малого инновационного предпринимательства;
- всесторонняя поддержка инновационно-ориентированных предприятий;
- облегчение процедуры официальной регистрации учреждений и организаций, занимающихся научно-технической инновационной деятельностью.

Долгосрочные стратегические задачи состоят в следующем:

- переориентация сферы НИОКР с военно-технических задач на решение проблем повышения качества жизни (здравоохранение, образование, охрана окружающей среды, развитие отраслей, производящих потребительские товары, транспорта, связи);
- повышение конкурентоспособности национальной промышленности;
- экономия природных ресурсов;
- формирование инновационной культуры в обществе;
- решение специфических оборонных задач.

Вопрос 3. Причины возникновения рисков ситуаций на предприятиях

Риск кризиса предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды.

Причинами могут послужить различные факторы, которые можно разделить на две основные группы:

Внешние (Риск-менеджмент)

- социально-экономические факторы общего развития страны;
- рост инфляции;
- нестабильность налоговой системы;
- нестабильность регулирующего законодательства;
- снижение уровня реальных доходов населения;
- рост безработицы;
- рыночные факторы;
- снижение емкости внутреннего рынка;
- усиление монополизма на рынке;
- нестабильность валютного рынка;
- политическая нестабильность;
- стихийные бедствия;
- обострение криминогенной ситуации

Внутренние (Антикризисное управление)

- 1. Управленческие** (высокий уровень коммерческого риска; недостаточное знание конъюнктуры рынка; неэффективный финансовый менеджмент; неэффективное управление издержками производства; отсутствие гибкости в управлении; недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности).
- 2. Производственные** (необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса; устаревшие и изношенные основные фонды; низкая производительность труда; высокие энергозатраты; перегруженность объектами социальной сферы).
- 3. Рыночные** (низкая конкурентоспособность продукции; зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей). Конечно, все вышеперечисленные факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы.

Интерпретация вероятности наступления рисков

- Менее 2% (низкая) – малая вероятность наступления события в течение 10 лет
- От 2% до 25% (приемлемая) – имеется вероятность наступления события в течение 10 лет
- От 25% до 75% (высокая) – событие может происходить каждый год
- Свыше 75% (очень высокая) – малая вероятность избежать события в течение года

Тема 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (методология построения и реализации)

Учебные вопросы:

1. Свойства системы управления рисками
2. Принципы РМ
3. Стратегия РМ
4. Вспомогательные цели и требования РМ
5. Политика РМ
6. Тактическое управление рисками

Основная задача управления инновационными рисками заключается в **минимизации потерь, связанных с возникшими несоответствиями.**

Процесс управления рисками включает:

- выявление риска;
- анализ и оценку риска;
- разработку мероприятий по уменьшению влияния выявленных факторов рисков на процесс нововведений

Вопрос 1. Свойства системы управления рисками

Типовой проект

Стратегические цели

Диагностика рисков

Анализ рисков

Идентификация рисков



Описание рисков

Оценка вероятности и возможного ущерба от рисков

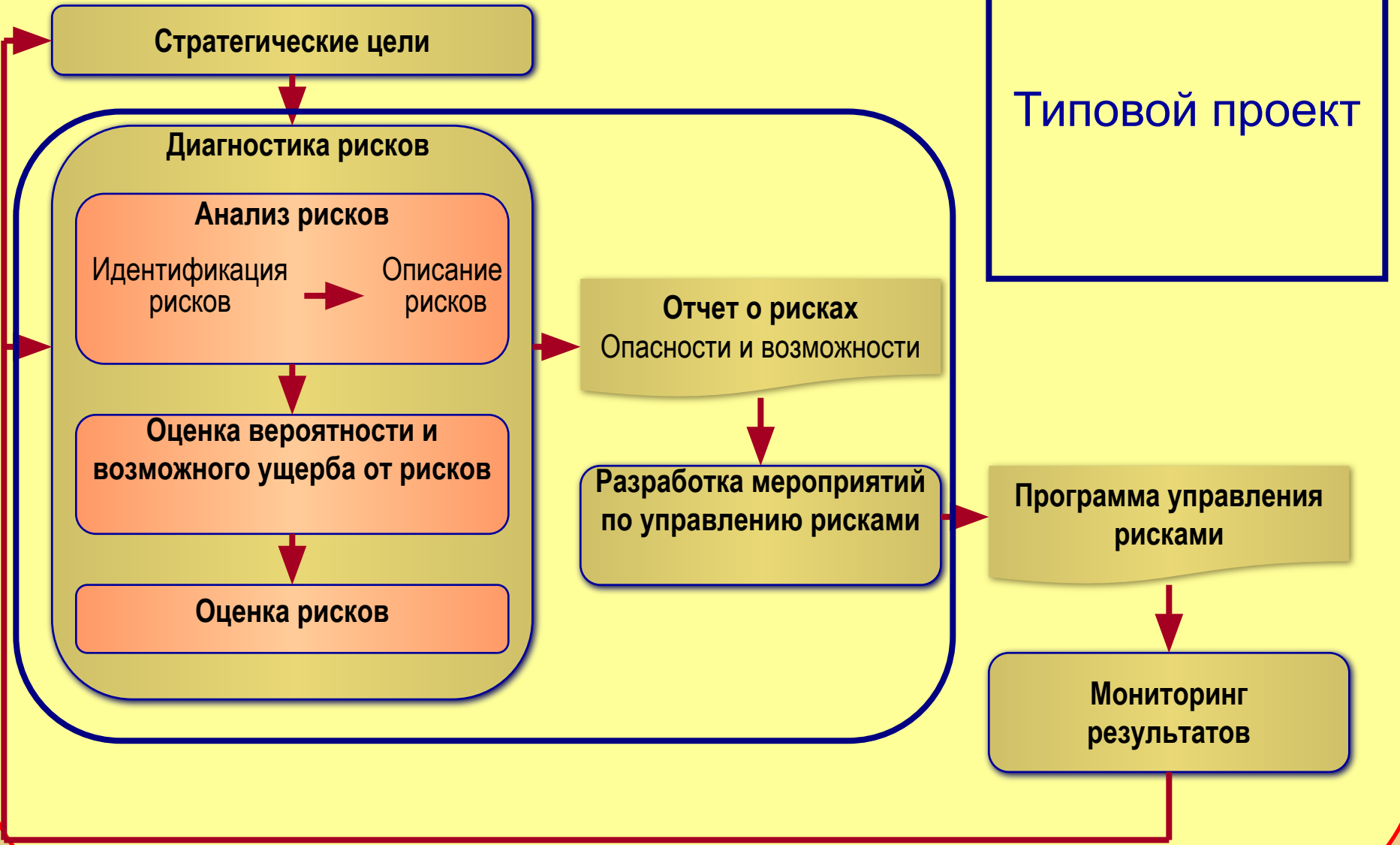
Оценка рисков

Отчет о рисках
Опасности и возможности

Разработка мероприятий по управлению рисками

Программа управления рисками

Мониторинг результатов



Управление рисками (риск – менеджмент) – процесс принятия и реализации управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию убытков, вызванных случайными событиями.

Рассматривая общие принципы системы управления рисками, необходимо определить ее **свойства**:

1. Управление рисками всегда носит системный характер. Это предполагает учет следующих системных характеристик:

- целостность как необходимость ориентации на общую оценку совокупности рисков и борьбу с негативными последствиями их реализации с учетом их взаимосвязи;
- комплексность как необходимость учета сложности объекта управления (совокупности рисков), включая взаимосвязь между рисками, всевозможные последствия проявления риска и особенности влияния решений на риск;
- способность системы к интеграции новых элементов, т.е. возможность гибкого реагирования всей системы на появление новых рисков, в том числе и порожденных самой системой управления риском.

2. Сложная структура системы управления риском. Такое свойство предполагает не только возможность оценки и управления рисками разного порядка и разными по своей природе, но и особенности взаимозависимости между рисками. Здесь можно выделить следующие аспекты:

- многофункциональность и универсальность как способность бороться с рисками разной природы и различными последствиями их реализации;
- модульность как возможность использования различных сочетаний процедур управления риском в разных ситуациях;
- многоуровневость, т.е. обеспечение подходящей иерархической структуры принятия решений, которая обеспечивает адекватное распределение полномочий и ответственности.

3. Высокая результативность системы управления риском. Для этого необходимы:

- гибкость и адаптивность как способность приспосабливаться к изменяющимся условиям среды, высокая скорость реагирования, способность быстро справляться с неблагоприятными ситуациями;
- адекватность как соответствие принимаемых решений конкретной ситуации (умение выделять все ресурсы для достижения цели);
- эффективность, т.е. способность преодолевать неблагоприятные последствия при минимальных затратах.

Вопрос 2. Принципы управления рисками на уровне отдельной организации



1. Система управления риском является частью процедур общего менеджмента организации, что означает ее соответствие и подчинение стратегии развития организации и особенностям ее функционирования.



2. Особенности системы управления риском отражаются на ее целях и задачах, что предполагает особо тщательное и ответственное принятие решений в системе управления риском.



3. При управлении риском следует учитывать внешние и внутренние ограничения. Учет и анализ влияния внешней среды и анализ внутреннего состояния компании особенно необходим при определении возможностей реализации рисков.



4. В отношении всей совокупности рисков должна проводиться единая политика по управлению рисками, что требует комплексного и единовременного управления.



5. Процесс управления рисками носит динамический характер, что связано с непрерывным принятием решений в отношении рисков.

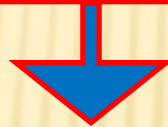
Вопрос 3.

Стратегия РМ

Основной стратегией риск-менеджмента является достижение значительных конкурентных преимуществ в сфере управления рисками при снижении вероятности неблагоприятных последствий.

Конкурентное преимущество – это более выгодное положение фирмы в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций.

Конкурентные преимущества могут быть достигнуты фирмой в процессе освоения новых рынков, выпуска новой продукции, внедрения нетрадиционных методов товаропроизводства и товаропродвижения.



Задачи стратегического риск-менеджмента:

- определение сферы деятельности фирмы (в том числе оценка уровня рисков в указанной сфере) и формирование основных направлений её развития;
- разработка стратегического плана управления рисками;
- реализация стратегического плана;
- оценка результатов деятельности по управлению рисками и внесение корректив в стратегический план и методы его реализации.

Процесс выбора стратегии управления рисками включает в себя следующие **основные шаги**: уяснение текущей стратегии, проведение анализа продукции, выбор стратегии фирмы и оценку ее практической реализации

1. Уяснение текущей ситуации важно для того, чтобы понять цели и задачи дальнейшего развития. Для такого уяснения необходимо определить значение внешних и внутренних факторов реальной ситуации. **Внешние факторы** - размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам. **Внутренние факторы** – это цели фирмы; критерии распределения ресурсов; отношение к финансовому риску со стороны руководства; уровень и степень концентрации в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы).

2. Анализ продукции - наглядное представление о производимой продукции, перераспределение и, соответственно, уменьшение рисков. Процедура анализ продукции включает в себя:

- **выбор уровней** в организации для проведения анализа продукции.;
- **фиксация единиц анализа** (стратегических единиц бизнеса (СЕБ)), для того, чтобы использовать их при позиционировании. Часто СЕБ сильно отличаются от производственных единиц: они могут охватывать один продукт, несколько продуктов; некоторые фирмы рассматривают СЕБ как продуктово–рыночные сегменты;
- **определение параметров матриц** анализа продукции проводится для того, чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ;
- **сбор и анализ данных**, проводимые по нескольким направлениям. Из них четыре наиболее важные: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных перспектив развития, характера и степени риска, конкурентная позиция фирмы, возможности и угрозы фирме, ресурсы и квалификация кадров фирмы;
- **определение желаемого ассортимента** продукции в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению поставленных целей.

3. Для определения стратегии и ее выбора практикуется три варианта: портфельная стратегия, деловая и функциональная.

- **портфельная стратегия** предполагает управление всеми предприятиями и организациями, входящими в состав корпорации, с помощью ценных бумаг. Главные задачи портфельной стратегии – покупка новых компаний, укрепление и расширение имеющихся в составе корпораций компаний, ликвидация нежелательных компаний, размещение и контроль финансовых ресурсов, использование синергетического эффекта корпорации.

- **деловая стратегия** – это стратегия на уровне отдельной фирмы, самостоятельно работающей на рынке. Главная задача деловой стратегии – обеспечить своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество. Реализация деловой стратегии включает в себя три этапа: 1) разработку правильной корпоративной миссии; 2) разработку видения и целей фирмы; 3) разработку мер для достижения стратегических преимуществ.

- **функциональная стратегия** – это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы. Для разработки функциональной стратегии важно учесть следующие аспекты: определить конкретное содержание структурного подразделения; четко усвоить цели и задачи деловой стратегии всеми сотрудниками подразделения; осознать каждым работником своего места в отделе и места своего отдела в фирме; четко разграничить функции всех подразделений фирмы, и, наконец, скоординировать функции и объединить усилия всех отделов.

4. В рамках **практической реализации стратегии** управления рисками на первый план выходит **стратегия конкуренции**. Она включает в себя подход к бизнесу, который фирма использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке. С точки зрения риск – менеджмента, под конкурентным преимуществом понимается более выгодное положение компании в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций. Такое преимущество может выражаться в двух основных вариантах: минимизация потенциальной возможности возникновения рисков и с максимизацией потенциальной выгоды.

Конкурентную стратегию можно разделить на два принципиальных направления:

- краткосрочные тактические ходы (которые применяются для мгновенной реакции на изменения внешней среды);
- долгосрочные действия (направленные на создание будущих конкурентных возможностей компании).

ВИДЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

КОМПАНИИ

Стратегия низких издержек предусматривает снижение полных издержек производимого товара или услуги для привлечения покупателей. В этом случае можно добиться успеха, если существует сильная ценовая конкуренция среди продавцов; производимый в отрасли продукт стандартен; большинство покупателей использует товар одинаково; в наличии широкий рынок товара

Стратегия дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товара конкурентов. Эта стратегия становится привлекательной в случае разнообразия запроса покупателей. Успешная дифференциация позволяет компании устанавливать повышенную цену на товар, завоевать приверженность покупателей к своей товарной марке

Стратегия оптимальных издержек дает возможность клиентам получить за свои деньги большую стоимость за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукта. Сущность данной стратегии состоит в создании повышенной ценности (качество – обслуживание – дизайн) и одновременно убеждая покупателей в разумности цены

Выполнение стратегии риск-менеджмента обычно направлено на решение ТРЕХ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ:

1. Установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается прежде всего распределения ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.;

2. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, чтобы сориентировать организацию на осуществление выбранной стратегии – по структуре, системе мотивирования и стимулирования, норм и правил поведения, квалификации работников и менеджеров и т.д.;

3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией

**Все три задачи решаются посредством изменений,
которые называются стратегическими**

В зависимости от готовности организации и положением в отрасли можно выделить **четыре устойчивых типа изменений:**

1. Перестройка организации предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Это происходит в том случае, когда организация меняет свою отрасль и меняется ее продукт и место на рынке.

2. Радикальное преобразование производится, если организация не меняет отрасли, но происходят изменения, связанные со слиянием с другой организацией.

3. Умеренные преобразования уместны в случае выхода на рынок с новым продуктом. В этом случае ставится задача привлечения покупателя. Меняются производственный процесс и маркетинговая политика.

4. Обычные изменения связаны с изменением в маркетинговой политике организации с целью поддержания интереса к продукту организации.

Вопрос 4. Вспомогательные цели и требования РМ

Цели и задачи управления рисками должны быть согласованы с целями и миссией фирмы, а предлагаемые методы борьбы с рисками – адекватны бизнесу данной организации



Риск-менеджмент имеет ряд вспомогательных целей:

- 1. Обеспечение эффективности операций.** Достижение этой цели означает получение экономии на издержках с учетом возможного случайного ущерба, т.е. предполагает увеличение затрат на мероприятия по управлению рисками с целью определенной защиты от слишком больших потерь, хотя и возникающих с небольшой вероятностью;
- 2. Установление подходящего уровня неопределенности в отношении возможного ущерба.** Данная цель предполагает снижение риска до приемлемого уровня, если от него нельзя избавиться полностью;
- 3. Законность действий.** Эта цель важна тем, что незаконные действия, возможно, защищая от одних рисков, будут провоцировать другие, и это противоречит основной цели риск-менеджмента

Для реализации этих целей в РМ должны соблюдаться дополнительные требования

- **определить** степень необходимости их реализации;
- **упорядочить** цели в соответствии с их приоритетностью;
- **установить** возможность влияния на деятельность организации разных групп целей

- **оценить** потребность в ресурсах для достижения целей;
- **обеспечить** адекватное соотношение в системе «Ц-Р», т.к. реализация одних целей требует больших усилий и ресурсов, чем других

- **учесть** взаимосвязь и противоречивость целей, т.к. достижение одних целей может способствовать (препятствовать) достижению других;
- **проанализировать** внутренние связи между поставленными целями, что позволяет **повысить** эффективность всей системы риск-

Успешное функционирование системы управления риском невозможно без учета ограничений внешней среды и внутренних особенностей ее развития

ВНЕШНИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

связаны с факторами, на которые управление организацией не может повлиять (по крайней мере непосредственно).

Эти ограничения проявляются в следующих *формах*:

Законодательные. Такого рода ограничения представлены соответствующими законодательными или нормативными актами, регулирующими макро- и микроэкономическую среду.

Например, при любых неблагоприятных экономических ситуациях организация не может не платить налогов. Неуплата может повлечь за собой серьезные последствия, еще более ухудшающие ситуацию. Несоблюдение экологических требований может привести к остановке производства, закрытию организации, не говоря уже о системе штрафных санкций. *Эти ограничения отражают обязательства организации по вертикали.*

Ограничения, связанные с обязательствами контрагентов и обязательствами перед ними. Под контрагентами в данном случае понимаются субъекты, с которыми организация сталкивается в процессе своего функционирования (партнеры, клиенты, сотрудники, поставщики).

Примером могут служить долговые или кредиторские обязательства перед другими фирмами. Причем, такие обязательства могут как снижать риск (если должником организации является фирма, успешно продвинутая на рынке и кредитоспособная), так и усугублять его в противном случае. *Эта форма ограничений представлена по горизонтали.*

Конъюнктурные. Эти ограничения связаны с особенностями макроэкономических процессов и спецификой развития тех или иных рынков.

Например, работа на биржевых рынках напрямую связана с высокой степенью риска, причем очень часто от усилий организации зависит немного. В результате конъюнктурного снижения курса акций предприятий, с которыми работает организация, могут произойти значительные убытки для самой организации. Кроме того, определенные этапы в цикле жизнедеятельности организации ухудшают ее положение в рискованной ситуации (спада деятельности).

ВНУТРЕННИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

связаны с особенностями функционирования организации и принятия управленческих решений. Эти ограничения дают возможность осознать узкие места в организации при управлении рисками и принять их во внимание

Институциональные - обусловлены спецификой функционирования различных подразделений предприятия и механизмами их взаимодействия, стилем управления и традициями организации.

Например, авторитарный стиль управления предполагает преимущественно единоличное принятие решений, и решения риск-менеджеров не будут учитываться даже в достаточно рисковомой ситуации

Бюджетные - наличие пределов финансирования мероприятий по управлению рисками. Риск-менеджмент является только частью общего управления организацией, поэтому должен подчиняться общим законам финансирования. Это означает, что организация не может потратить на риск-менеджмент больше тех средств, которые на эти цели выделены, иначе может возникнуть невыполнение обязательств по другим разделам управления и приведет к ухудшению положения организации в целом

Информационные - на процесс принятия решения может оказывать влияние недостаток информации, который может проявляться как в объеме, так и в составе доступных данных. Отсутствие информации или ее дефектное содержание может приводить к неправильным решениям в сфере управления риском, что делает информационное обеспечение чрезвычайно важным элементом риск-менеджмента

Все эти ограничения необходимо учитывать при определении стратегии риск-менеджмента, а также при постановке целей и задач управления рисками.

Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику организации, составной частью которой является **политика риск-менеджмента**

Политика риск-менеджмента представляет собой совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации

РМ может реализовать одну из трех форм политики

Политика профилактики

ставит своей целью минимизацию потенциальных потерь и убытков, которые может понести организация в ситуациях риска. Ее сущность состоит в **прогнозировании** возникновения рисков и принятии мер для их устранения.

Используемые методы управления: уголовно-правовые, административно-правовые, дисциплинарные, социальные, психологические и производственные

Политика нейтрализации

заключается в **минимизации** негативных последствий, которые возникают в ситуациях риска. Она осуществляется путем формирования страховых и резервных фондов, а также взысканием денежных средств с виновных лиц в судебном порядке.

Основной целью данной формы политики управления риском является компенсация потерь и убытков организации, связанных с неудачной реализацией рискованных проектов.

Для достижения данных целей обычно используются гражданско-правовые и компенсационные методы

Политика стимулирования

основной целью является получение максимальной прибыли за счет реализации проектов с высокой степенью риска. Реализация указанной формы осуществляется посредством **максимизации** планируемой рентабельности проекта.

В рамках политики стимулирования, как правило, используются спекулятивные, стимулирующие и мобилизационные методы управления

Тактическое управление рисками состоит в рациональном распределении и использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов

Вопрос 6.
Тактическое
управление
рисками

В процессе тактического управления рисками все виды ресурсов распределяются на две группы

Оперативные,
находящиеся в текущем
использовании

задача

Резервные,
аккумулированные в различных
внешних и внутренних фондах

- постоянные сотрудники
- оборотные активы
- долгосрочные капиталовложения
- все виды энергии и имущества

оптимальное
соотношение

- кадровый резерв
- резерв на выдвижение
- резервные финансовые фонды
- системы аварийного энергоснабжения
- здания и оборудование, находящиеся на консервации

Согласование между ресурсами определяется **расчетным путем**, исходя из общего объема имеющихся ресурсов и с учетом сложившихся внешних и внутренних условий деятельности организации

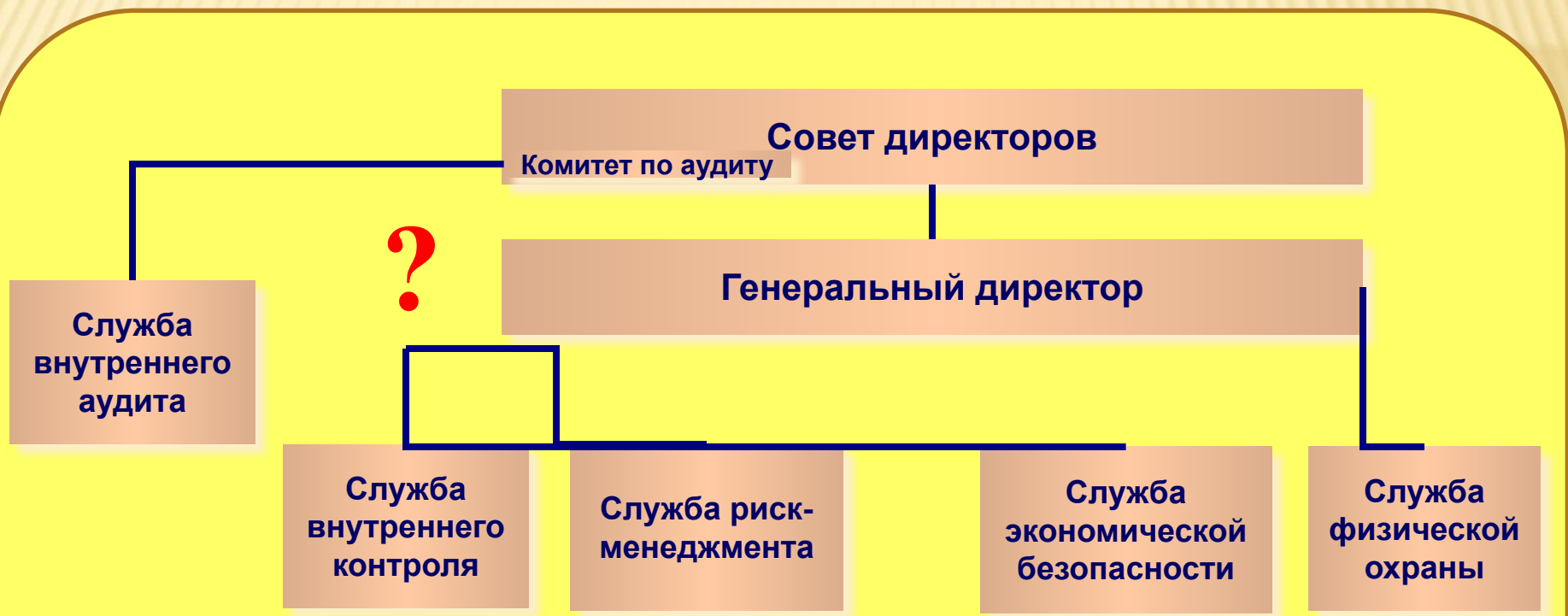
Размер кадрового резерва следует определять на основании списочной численности работников организации и с учетом среднего уровня текучести кадров.

Размер резерва финансовых ресурсов определяется исходя из объема потенциальных потерь, которые может понести организация в случае реализации проекта, с учетом способов резервирования. Так, при создании внутренних резервных фондов размер резервируемых ресурсов должен быть равен величине потенциальных потерь или непредвиденных расходов. В случае страхования проекта от неудачи, размер резервируемых ресурсов будет равен величине страховых взносов, уплачиваемых организацией по договору страхования.

Энергетические ресурсы, как правило, резервируются индивидуальным для каждого вида энергии способом и в размере, равном стандартным нормативам. Например, электроэнергия может накапливаться в специальных аккумуляторных батареях, которые могут некоторое время поддерживать энергоснабжение предприятия в случаях непредвиденных сбоев. Кроме того, на многих крупных предприятиях имеются собственные аварийные электрогенераторы.

Имущество организации обычно специально не резервируется, а подвергается консервации только в случаях особой необходимости. Тем не менее, законсервированное имущество также может считаться стратегическим резервом организации, который может быть задействован в случае необходимости.

СОВРЕМЕННАЯ СТРУКТУРА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА



В соответствии со Стандартом управления рисками данные подразделения можно объединить

ПРИМЕРЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

□ Избежание риска

- Продажа актива
- Отказ от проекта
- Выход из рынка

□ Передача риска

- Страхование
- Аутсорсинг

□ Удержание риска

- Осознанное принятие
- Самострахование

□ Снижение риска

- Эффективное использование капитала
- Совершенствование системы управления
- Формирование плана действий в кризисных ситуациях

Расчет ущерба: примеры для рисков службы внутреннего контроля (СВК)

Подсистема управления	База для расчета	Отсутствие СВК		СВК в начале этапа совершенствования	
		Примеры косвенных признаков	Потери, % от базы	Примеры косвенных признаков	Потери, % от базы
Расчеты	Финансовый поток	Отсутствие системы акцепта платежей	до 1	Платежи сверяются с бюджетами, но не сверяются с договорами	до 0,5
Продажи	Выручка	Возможность предоставления скидок лично менеджерами по продажам	до 5	Скидки контролируются коммерческими службами	1-3
Закупки	Стоимость закупок	Отсутствие тендерных процедур	до 10	Недостатки тендерных процедур: непрозрачность формирования перечня поставщиков	до 5
Капитальные вложения и ремонты	Объем СМР	Все функции сосредоточены в одном подразделении	до 20	Сметно-договорный отдел в подчинении отдела капитального строительства	до 10
Производство	Стоимость сырья и материалов	Отсутствие системы производственных нормативов	до 5	Отсутствие оперативного контроля и учета	1-3
Персонал	Затраты на ФОТ и начисления	Отсутствие нормативов трудозатрат, быстрый рост численности подразделений	до 25	Несовершенство организационно-функциональной структуры	10-15