

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАТРИЧНОЙ ДИАГНОСТИКИ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. М. Медведева,
кандидат экономических наук

Управление риском является составляющей процесса управления предприятием, а точнее, всеми его составляющими элементами: процессами, ресурсами, технологиями и т.д. Только управление ими происходит через несколько иную «призму» – «призму» минимизации нежелательных последствий возможных событий, которые в случае свершения могут вызвать отклонение фактических результатов работы предприятия от желаемых (запланированных).

Risk management is part of the enterprise management process and more precisely, of all its constituent elements: processes, resources, technology, etc. Specific for the management of these elements is that it is aimed at minimization of undesirable effects of possible events whose occurrence may worsen enterprise performance actual results as against those expected (planned).

Ключевые слова: риски, диагностика, управленческие решения, управление риском, матрицы, промышленные предприятия.

Key words: risks, diagnostics, administrative decisions, risk management, matrices, industrial enterprises.

Теоретические основы риск-менеджмента

Риск-менеджмент (РМ) является сегодня популярным, а в какой-то степени даже «модным» инструментом повышения эффективности работы предприятия наряду с реинжинирингом бизнес-процессов, системой сбалансированных показателей и т.д. И надо признать, что популярность эта вполне обоснована.

С учетом того, что устойчивое словосочетание «повышение эффективности» стало неким штампом, напомним, в чем состоит его смысл. Эффективность (в самом широком смысле) является одной из характеристик качества какой-либо системы, а определяется она соотношением затрат и результата функционирования этой системы. Таким образом, повышение эффективности работы предприятия может происходить как за счет увеличения его доходов, так и за счет сокращения затрат. И РМ включает в себя набор методик и инструментов, позволяющих «вести боевые действия» и в том, и в другом направлениях.

В той или иной степени руководитель (топ-менеджмент) любого предприятия управляет рисками, хотя делает он это, как правило, несистемно (а зачастую и неосознанно), и лишь в отношении отдельных вопросов. На самом деле определенного рода решения (например, касающиеся стратегии развития предприятия) просто невозможно принять без учета возможных вариантов развития событий в будущем. Тем не менее практически каждый руководитель «сто процентов» уверен в том, что о рисках своего предприятия он знает все. В этом есть большая доля истины: ведь никто, кроме руководителя, не может так глубоко знать и понимать ситуацию на предприятии. Однако такая позиция все же не совсем оправдана, ибо для того чтобы «знать о рисках все», требуется обладать необходимым и достаточным запасом знаний и умений в

области РМ. Конечно, осветить даже минимально «необходимый и достаточный» набор таких знаний и умений в рамках одной статьи не представляется возможным. Тем не менее, мы постараемся сделать это в отношении такой важнейшей составляющей процесса РМ, как диагностика рисков. Другими словами, мы представим методику, позволяющую определить рискованный спектр предприятия, а также обеспечивающую полноту этого спектра.

Отметим, что на сегодняшний день единого, общепринятого определения риска в теории РМ не существует, что в принципе объяснимо, так как риск – явление чрезвычайно сложное. Под риском чаще всего понимаются вероятность, потери, ущерб, угроза, опасность и т.д. С нашей точки зрения, наиболее адекватно отражает суть риска (а также объединяет все приведенные понятия) следующее его определение. Риск – это возможное (предвидимое или непредвидимое) событие, которое в состоянии изменить ожидаемый в определенный период времени результат деятельности предприятия и/или его положение в отрасли, регионе, стране. Действительно, именно событие обладает и определенной вероятностью свершения, и влечет за собой (в том случае, если оно все же произойдет) определенные потери (либо, наоборот, выигрыш). Данное определение, очевидно, «открыто» как для рисков-потерь, так и для рисков-шансов.

Коснемся теперь редко обсуждаемого, но очень важного в методическом отношении вопроса о соотношении понятий риска и проблемы. Принципиальное различие между ними состоит в том, что риски, будучи возможными событиями, находятся, так сказать, в «плоскости будущего». Проблемы же лежат в «плоскости сегодняшнего дня» и представляют собой фактически сложившуюся ситуацию, значения определенных параметров которой не соответствуют желаемым/эталонным.

Очевидно, что реализация риск-события приводит к возникновению проблемы (мы говорим сейчас о рисках-потерях). Например, реализация риска ослабления конкурентной позиции предприятия может привести к многочисленным проблемам: ослаблению финансовой устойчивости, оттоку ключевого персонала, осложнению взаимоотношений с контрагентами и т.д. С другой стороны, проблема всегда является источником риска. Например, задержка платежа по кредитному договору (проблема) может явиться источником риска ужесточения условий кредитования и даже замораживания кредитной линии.

Особого внимания заслуживает тот факт, что риск-событие может быть как предсказуемым (это как раз и есть риски, порождаемые проблемами), так и случайным (стихийные бедствия, техногенные катастрофы и т.п.). И если вероятность свершения первых можно определить, руководствуясь по большей части здравым смыслом и знаниями предметной области, то вероятность вторых рассчитывается с использованием математического аппарата на основе статистических данных о реализации данного события. Итак, риск может как генерироваться проблемой, так и являться случайным событием. А реализация и предсказуемого, и случайного риска неизбежно приведет к проблеме (выигрышу).

Таким образом, причинно-следственные связи между рисками и проблемами взаимообусловлены. Практический вывод из такого положения следующий: в сферу риск-менеджмента должны входить не только непосредственно риски, но и проблемы предприятия. Этот очень важный вывод будет использован нами при построении алгоритма диагностики рисков.

Теперь поясним, что мы имеем в виду, говоря об управлении рисками. Управление риском – это реализация конкретных действий, направленных на то, чтобы не допустить свершения риска, а в случае невозможности сделать это – снизить тяжесть его возможных последствий. Сочетание слов «управление риском» является вполне устоявшимся. Однако отметим очень важный для понимания сути этого процесса факт. Строго говоря, мы, управляя, воздействуем не на сами риски, а на объекты, которые либо находятся «под риском», либо генерируют риски. А результат этих воздействий должен привести к тому, чтобы уменьшить вероятность реализации риска и/или снизить объем потерь, которые могут быть понесены в том случае, если риск реализуется.

Таким образом, управление риском является составляющей процесса управления предприятием, а точнее, всеми его составляющими элементами: процессами, ресурсами, технологиями и т.д. Только управление ими происходит через несколько

иную «призму» – минимизацию нежелательных последствий возможных событий, которые в случае свершения могут вызвать отклонение фактических результатов работы предприятия от желаемых (запланированных).

В самом общем виде процесс управления рисками включает в себя следующие этапы действий:

- формирование концепции управления рисками;
- диагностика рисков;
- оценка рисков;
- разработка мероприятий по управлению рисками (реакция на риск);
- контроль и анализ результатов мероприятий по управлению рисками;
- разработка рисковой симптоматики.

Итак, очевидно, что не будь рисков, фактические результаты работы предприятия всегда бы соответствовали запланированным (к чему мы и стремимся). Следовательно, «бороться» с рисками нужно! А накопленные в области РМ знания и опыт и, в частности, приводимый в данной статье материал по диагностике рисков, могут в значительной степени способствовать достижению успеха в этой борьбе.

Но самое главное, что необходимо сделать руководству предприятия перед тем, как приступить к внедрению РМ, – это суметь настроить свое мышление на «риск-волну». В первую очередь эта «настройка» подразумевает под собой проведение причинно-следственного анализа всех основных успехов и неудач предприятия, а в дальнейшем – обязательный взгляд через «рисковую призму» на все внутренние бизнес-процессы и на явления внешнего характера, способные оказать влияние на состояние и запланированные результаты деятельности предприятия.

Матричная диагностика рисков предприятия

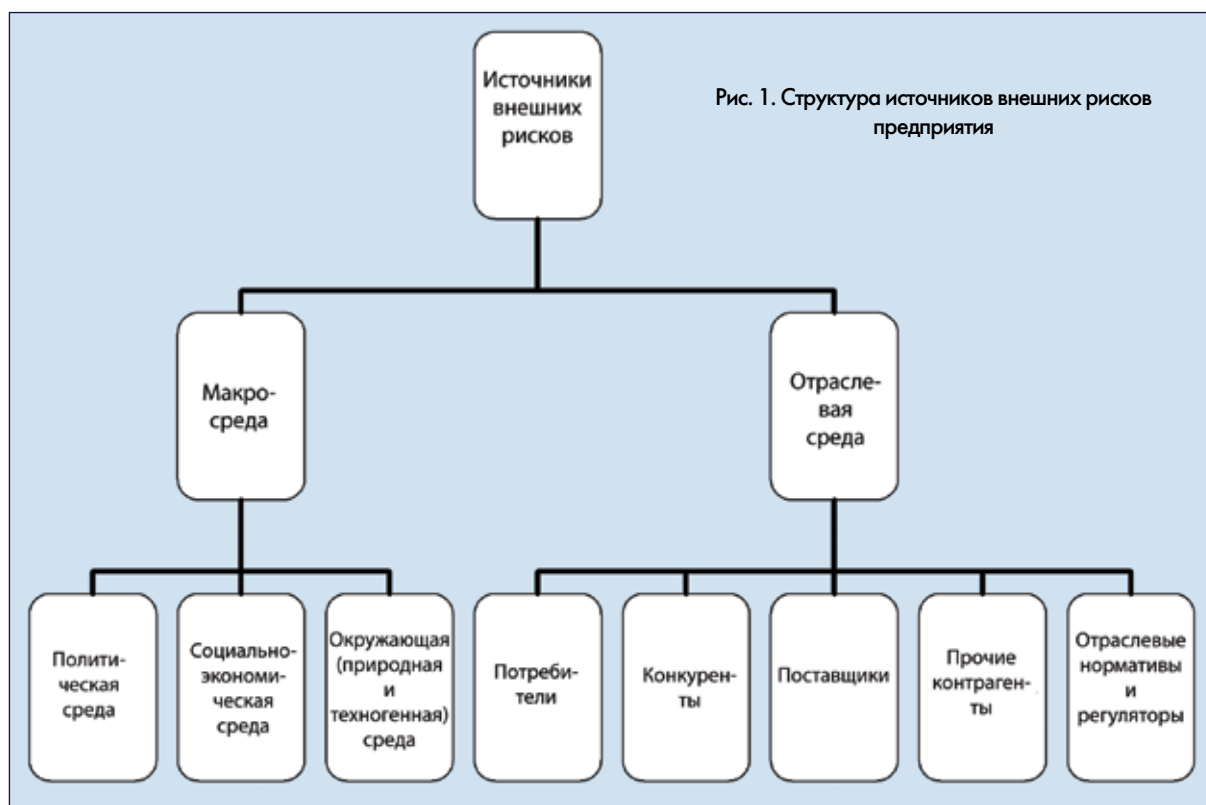
Отметим, что в научной, учебной и методической литературе, освещающей рисковую тематику, проблеме диагностики рисков уделено незаслуженно мало внимания. Представленные в большинстве различных пособий материалы, касающиеся диагностики, сводятся, как правило, либо к самым общим рекомендациям относительно подходов к этой процедуре («сконцентрировать внимание на тех событиях, от которых в значительной степени зависят результаты деятельности вашей фирмы»; «использовать в процессе диагностики сценарный подход»; «акцентировать внимание на показателях вероятности и величины потенциальных последствий риска непосредственно на этапе его диагностики» и т.д.), либо к описанию методов сбора информации об исследуемом на предмет рис-

ков предприятия (опросные листы, собеседования, анализ первичных документов, анализ управленческой и финансовой отчетности, инспекционные посещения подразделений и т.д.).

А между тем совершенно очевидно, что для успешной борьбы с нежелательными риск-событиями (и их последствиями) нужно как минимум их выявить, причем по возможности наиболее простым и эффективным способом. В этой связи мы предлагаем читателю уникальную методику диагностики рисков, условно называемую нами матричной.

В самом общем виде процедура матричной диагностики рисков состоит в соотнесении источников риска и рискованных экспозиций¹. И прежде, чем перейти к ее подробному описанию, построим упорядоченные списки всех источников рисков и рискованных экспозиций.

В первую очередь исследуем источники рисков. Очевидно, что таковые имеют место как во внутренней, так и во внешней среде предприятия. В качестве внешних источников рисков мы предлагаем рассматривать два основных элемента: макросреду и отраслевую среду предприятия. Макросреда генерирует риски глобального масштаба (техногенные катастрофы, стихийные бедствия, а также события, оказывающие значительное влияние на политическую, экономическую, социальную и прочую ситуацию в мире, стране, регионе). Отраслевая среда – риски, обусловленные отраслевой принадлежностью предприятия и возникающие, как правило, в процессе его взаимодействия с другими хозяйствующими субъектами (поставщиками сырья, конкурентами, потребителями продукции, банками, страховщиками и пр.). Наше видение структуры макросреды и отраслевой среды предприятия представлено на рис. 1.



Мы объединили социальные и экономические силы в один элемент – социально-экономическую среду (равно как природные и техногенные силы – в окружающую среду) с тем, чтобы принципиально (на самом общем уровне) обозначить возможные области генерации рисков макросреды. Конечно, каждый из ее элементов можно «разложить» на более конкретные составляющие. Данный вопрос довольно под-

робно освещен в ряде уважаемых и заслуживающих внимания работ, посвященных РМ².

Отметим также, что прочие контрагенты – это лица (как юридические, так и физические), которые входят в контур отраслевой среды довольно опосредованно, но оказывают на деятельность предприятия значительное влияние: местные орга-

¹ Под рискованной экспозицией мы понимаем объект предприятия, полная или частичная утрата которого в случае реализации риска привела бы к ощутимым для предприятия потерям. Или же, другими словами, это элемент деятельности предприятия, представляющий для него определенную ценность и подверженный риску.

² См.: Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А., Екатеринбургский Ю.Ю., Хэмптон Дж. Дж. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К°, 2003; Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология. Управление рисками. М.: Экзамен, 2003; Воронцовский А.В. Управление рисками. СПб.: ОЦЭиМ, 2004 и др.

ны власти, местное население, «соседствующие» организации, представители структур ЖКХ и пр.

Фрагменты перечня рисков, генерируемых внешними источниками, представлены в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Риски, генерируемые макросредой (фрагмент)

Макросреда		
Политическая среда	Социально-экономическая среда	Окружающая среда
1. Изменения в налоговом, банковском, таможенном, трудовом и прочем законодательстве. 2. Потенциальное вступление России в члены ВТО 3. Появление новых стандартов и мегарегуляторов.	1. Глобализация мировой экономики. 2. Снижение темпов экономического развития в стране (регионе). 3. Усложнение доступа к кредитным ресурсам. 4. Снижение курса рубля по отношению к ведущим мировым валютам. 5. Снижение уровня жизни населения (и соответственно платежеспособного спроса на товары и услуги). 6. Миграция трудоспособного населения. 7. Изменения в системе социальных норм и ценностей.	1. Аварии коммуникаций. 2. Природные катаклизмы.

Таблица 2

Риски, генерируемые отраслевой средой (фрагмент)

Отраслевая среда				
Потребители	Конкуренты	Поставщики	Прочие контрагенты	Отраслевые нормативы и регуляторы
1. Изменение потребительских предпочтений 2. Снижение платежеспособного спроса целевой потребительской аудитории 3. Нарушения графика выплат (для рынка B2B)	1. Вывод на рынок товаров-субститутов 2. Демпинговая политика 3. «Хедхантерство» 4. «Черный» PR	1. Нарушения графика поставок 2. Рост цен на поставляемое сырье (комплектующие изделия) 3. Уход с рынка (особенно важно в случае монопольного положения поставщика)	1. Невыполнение, нарушение обязательств (банком, страховой компанией и пр.) 2. Рост цен на услуги ЖКХ	1. Неожиданные нововведения, усложняющие основную деятельность предприятия

Данные фрагменты мы приводим исключительно в ознакомительных целях, дабы сориентировать читателя в том, какие именно риски генерируются внешними источниками, оставляя пока «за кадром» правила и порядок их диагностики. Понятно, что для каждого конкретного предприятия этот перечень будет «индивидуальным» (в зависимости от его масштабов, местоположения, характера отраслевой конкуренции, наличия/отсутствия так называемого административного ресурса и т.д.). Однако, исходя из нашей практики, значительная часть внешних рисков предприятий, различающихся по множеству параметров, является актуальной для каждого из них.

Что касается внутренней среды предприятия, то мы считаем наиболее целесообразным рассматривать ее в виде совокупности различных процессов, осуществляемых с использованием определенных ресурсов в рамках соответствующих подразделений. Для «компактности» изложения необходимого методологического материала мы предлагаем все подразделения предприятия объединить в три системы (группы): производственную, финансово-экономическую и управленческую. Последняя же включает в себя как управленческие подразделения, так и непосредственно команду топ-менеджеров предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Функциональная структура предприятия

При помощи предложенной нами модели может быть описана деятельность любого предприятия вне зависимости от его масштаба, сферы деятельности и прочих индивидуальных особенностей. То есть совокупность этих систем, каждая из которых выполняет соответствующую (наиболее «глобальную») функцию, является необходимой и достаточной для реализации основной целевой функции коммерческого предприятия, представляющей собой получение прибыли от реализации произведенного им продукта/услуги. Соответственно, каждое подразделение, входящее в состав какой-либо системы, имеет свою целевую функцию. И для ее реализации в рамках этого подразделения осуществляются соответствующие процессы с использованием необходимых для этого ресурсов.

Собственно говоря, источником внутреннего риска, прогнозируемого в какой-либо системе (подразделении) может являться либо сама эта система (подразделение), либо какие-то другие системы (подразделения).

Рассмотрим предложенную конструкцию подробнее. И прежде всего определим целевые функции каждой из выделенных нами систем.

Общей целевой функцией производственной системы является преобразование исходных продуктов в необходимое количество конечного продукта заданных параметров. В данную систему входят как непосредственно производственные подразделения, так и подразделения, обеспечивающие функционирование производства (ремонтные, инструментальные, транспортные, складские, строительные, хозяйственные и т.д.). Каждое из этих подразделений имеет свою целевую функцию, определить которую довольно несложно, руководствуясь при этом исключительно здравым смыслом.

Финансово-экономическая система имеет две наиболее значимые целевые функции. Каждая из них отражает соответственно финансовый и экономический аспекты процессов, которые осуществляются основными подразделениями этой системы. Итак, «экономической» целевой функцией является

обеспечение превышения дохода над затратами при производстве продукта или услуги, а «финансовой» – обеспечение бесперебойного движения денежных потоков. В финансово-экономическую систему входят также подразделения, в рамках которых осуществляются учетно-расчетные процессы. Каждое из этих подразделений также имеет свою «локальную» целевую функцию.

И, наконец, целевая функция системы управления. Так как управление предприятием имеет два неразрывно связанных друг с другом аспекта – стратегический и тактический (операционный), то и целевая функция этой системы состоит из двух подфункций. Первая из них, отражающая стратегический аспект управления, заключается в осуществлении выбора оптимальной стратегии развития предприятия; вторая – в обеспечении достижения стратегических целей путем организации скоординированного, эффективного функционирования всех подразделений предприятия.

Система управления объединяет в себе подразделение маркетинга (выполняет обеспечивающие функции по отношению к стратегическому аспекту управления), а также управленческие подразделения, «специализирующиеся» на управлении наиболее значимыми в процессе функционирования предприятия объектами: персоналом, рисками, информационными технологиями и т.д.

Понятно, что «набор» внутренних рисков каждого конкретного предприятия (с учетом его региональной, отраслевой и иной специфики) будет индивидуальным. Тем не менее генерироваться эти риски будут в рамках трех приведенных нами групп (подразделений) предприятия, т.е. источником какого-либо внутреннего риска, реализация которого прогнозируется, например, в подразделении, относящимся к производственной группе, может являться либо само это подразделение, либо процесс его взаимодействия с другими производственными и финансово-экономическими подразделениями, либо система управления. В табл. 3 представлен фрагмент списка внутренних рисков одного из предприятий энергетической отрасли.

Таблица 3

Риски, генерируемые внутренней средой предприятия (фрагмент)

Внутренняя среда предприятия		
Производственные подразделения	Финансово-экономические подразделения	Система управления
1. Ошибки в процессе проектирования. 2. Ошибки в процессе монтажа оборудования. 3. Выход оборудования из строя. 4. Аварии в системах коммуникаций. 5. Нарушения норм экологической и промышленной безопасности.	1. Недостаточность оборотных средств (причина: недостаточно высокое качество управления финансовыми потоками). 2. Корректировка финансового плана (причина: слабая «проработка» плана). 3. Налоговые санкции (причина: ошибки в бухгалтерском учете). 4. Потери доходов из-за разрыва контракта «Х» (причина: недостаточно четкая проработка вопросов по ценовой политике).	1. Потери ключевого персонала (причина: неадекватный уровень заработной платы). 2. Появление негативно ориентированных неформальных лидеров в коллективе (причина: та же). 3. Снижение качества управленческих решений на уровне подразделений (причина: недостаточность полномочий руководителей подразделений). 4. «Нестыковки» в деятельности производственных, экономических и управленческих подразделений.

Теперь рассмотрим другую важнейшую категорию риск-менеджмента – рисковую экспозицию. Подходы к выбору экспозиции различаются в зависимости от цели построения системы риск-менеджмента. Если такой целью является сохранение лишь «материальной базы» производственного процесса, то в качестве экспозиций следует выбрать здания и сооружения, основное и вспомогательное оборудование, материалы на складе и др. Данный пример, конечно, довольно экзотичен. В реальной жизни мы хотим защитить от нежелательных риск-последствий все ценности предприятия. Соответственно для этого необходимо построить полный перечень всех его рискованных экспозиций. А с учетом того, что экспозиции эти совершенно «разнородны» по своей природе, структуре, роли в деятельности предприятия и различным образом взаимодействуют между собой, построение этого перечня представляет собой весьма непростую задачу. С нашей точки зрения, перечень базовых рискованных экспозиций предприятия может быть представлен в виде иерархической системы, в которую включаются:

- во-первых, непосредственно само предприятие, рассматриваемое нами в разных ракурсах: и как социальную единицу, и как «рабочий механизм», обеспечивающий получение прибыли (его мы описали в виде функциональной структуры предприятия на рис. 2), и как имущественный комплекс. Этой экспозиции может быть нанесен ущерб в случае реализации таких риск-событий, как, например, рейдерский захват, кризис мировой или национальной финансовой системы, стихийное бедствие и т.д. Другими словами, говоря о рисках, генерируемых внешней средой,

в качестве объекта воздействия этих рисков мы рассматриваем именно предприятие в целом;

- во-вторых, рискованные экспозиции уровня систем (подразделений) предприятия. В самом общем виде они представляют собой совокупность бизнес-процессов, осуществляемых в рамках соответствующих систем (подразделений) и ресурсов, необходимых для реализации этих бизнес-процессов. Именно эти экспозиции (процессы и ресурсы) являются объектами, на которые в «конечном итоге» воздействуют все риски: и внешнего и внутреннего происхождения.

Представим перечень этих экспозиций:

- 1) исходный ресурс (предмет преобразований);
- 2) орудия и средства труда (инструменты и различного рода ресурсы, необходимые для проведения процесса преобразований);
- 3) персонал;
- 4) технологии/методики процесса преобразований исходного ресурса в конечный продукт;
- 5) организация («отлаженность») процесса преобразований исходного ресурса в конечный продукт;
- 6) условия для проведения процесса преобразований.

Очевидно, все вышеперечисленные элементы являются необходимыми и достаточными для того, чтобы система (подразделение) выполнила свою целевую функцию. Отметим, что «организованным» мы считаем процесс, если между его участниками четко распределены функции; участникам процесса даны полномочия, необходимые для выполнения соответствующей функции, а также установлена ответствен-

ность за их исполнение; лицо, ответственное за исполнение процесса (владелец процесса), способно принимать адекватные управленческие решения (в рамках данных ему полномочий).

Конечно, в качестве критериев «отлаженности» процесса могут быть выбраны и другие его характеристики. Однако мы, исходя из личного опыта, полагаем, что критерии, приведенные нами, являются наиболее существенными;

- в-третьих, рискованные экспозиции проектов, если на предприятии практикуется проектное управление. Данные экспозиции – это совокупность процессов, осуществляемых в рамках какого-либо проекта, и ресурсов, требуемых для реализации этих процессов.

Структура базовых (генеральных) рискованных экспозиций предприятия представлена на схеме (рис. 3).



Рис. 3. Базовые (генеральные) рискованные экспозиции предприятия

Итак, приступим к процедуре диагностики рисков. Для этого удобно воспользоваться матрицей, изображенной на рис. 4. Понятно, что каждая свободная клетка этой матрицы должна содержать перечень рисков, несущих угрозу той экспозиции (они расположены по строкам) и генерируемых тем источником (они расположены по столбцам), на пересечении которых находится данная клетка. То есть для того чтобы заполнить левую верхнюю клетку матрицы, нужно рассуждать следующим образом: какое событие, генерируемое источником «а», может в случае реализации нанести ущерб экспозиции «1»?

Отметим, что экспозиции, содержащиеся в строках 2 и 3 диагностической матрицы (соответственно подразделения и проекты предприятия), приведены нами в укрупненном виде исключительно с целью демонстрации основного принципа матричной диагностики. Конечно же, в «жизненных реалиях» в качестве экспозиций подразделения следует рассматривать приведенные нами выше шесть элементов, обеспечивающих выполнение целевой функции каждого из подразделений предприятия.

Обозначим также то обстоятельство, что диагностика рисков предприятия является процессом, включающим в себя «творческую составляющую». Конечно, его можно упорядочить, но нельзя четко формализовать. И важнейшими диагностическими «инструментами» всегда будут являться здравый смысл, знания и опыт.

Построенная на базе основного принципа диагностики рисков (соотнесение рискованных экспозиций с источниками рисков) матрица, безусловно, является чрезвычайно полезным инструментом для определения рискованного спектра предприятия. Тем не менее риски, диагностируемые с помощью предложенной матрицы, не имеют четко обозначенной «привязки» к стратегии развития предприятия и имеющимся у него проблемам, тогда как очевидно, что и стратегия, и проблемы являются важнейшими «рискообразующими» факторами. А для того чтобы учесть эти факторы, приведенный выше вопрос (какое событие, генерируемое источником «а», может в случае реализации нанести ущерб экспозиции «1»?) должен быть сформулирован следующим образом: «Какое событие, генерируемое источником «а» с учетом выбранной предприятием стратегии и имеющихся у него проблем, может в случае реализации нанести ущерб экспозиции «1»? Очевидно, что такая «смысловая конструкция» существенно затрудняет использование матричной диагностики.

И чтобы решить данную проблему, матричную диагностику рисков необходимо «встроить» в комплекс процессов, позволяющих перевести предприятие из фактического состояния в желаемое (планируемое). Эти процессы представляют собой:

- разработку системы сбалансированных показателей (ССП), при помощи которых можно адекватно оценить текущее состояние предприятия

								x	x	x	x	Рисковые экспозиции	1	Предприятие в целом
x	x	x	x	x	x	x	x						2	Система управления
x	x	x	x	x	x	x	x							
x	x	x	x	x	x	x	x						Производственная система	
x	x	x	x	x	x	x	x						Финансово-экономическая система	
x	x	x	x	x	x	x	x						3	Проект «X»
x	x	x	x	x	x	x	x							
x	x	x	x	x	x	x	x						Проект «Z»	
Источники рисков														
Макросреда			Отраслевая среда					Внутренняя среда						
a	b	c	d	e	f	g	h	k	l	m	n			
Политическая среда	Социально-экологическая среда	Окружающая среда	Потребители	Конкуренты	Поставщики	Прочие контрагенты	Отраслевые нормативы и регуляторы	Система управления		Производственная система	Финансово-экономическая система			

Рис. 4. Диагностическая матрица «источники рисков – рискованные экспозиции»

Рис. 4. Диагностическая матрица «источники рисков – рисковые экспозиции»

и определить, на какие его элементы следует воздействовать, дабы достигнуть желаемых результатов;

- диагностику проблем предприятия с использованием ССП;
- стратегическое позиционирование предприятия с использованием ССП;
- диагностику рисков предприятия с использованием ССП. Риски в рамках данного процесса мы предлагаем определять, ведя рассуждения в двух направлениях.

Какие события могут помешать достижению желаемых значений целевых показателей? В такой логике выявляются риски, «сопутствующие» воздействиям, производимым нами в отношении тех показателей, значения которых нас не устраивают.

Какие события могут привести к тому, что значения показателей, которые нас устраивают, перестанут устраивать? Очевидно, что таким образом выявляются риски в отношении тех показателей, значения которых нас устраивают.