

БАЗИСНАЯ СИСТЕМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ ЧАСТНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

© 2011 Д.В. Соколов

Дальневосточный государственный университет путей сообщения, г. Хабаровск
E-mail: karvinior@pochta.ru

Рассматривается проблема создания базисной системы риск-менеджмента организаций реального сектора экономики как основы для построения частных систем управления рисками. Предложена комплексная модель данной системы, состоящая из четырех ключевых направлений, отвечающая необходимым требованиям инвариантности и адаптивности.

Ключевые слова: риск, система риск-менеджмента, процедуры управления рисками.

Социально-экономическая обстановка в России является примерно в 2 раза более напряженной, чем в странах Западной Европы и США, что подтверждается результатами исследований, проведенных в последние годы международными страховыми и консалтинговыми компаниями в области управления рисками Marsh, Maplecroft, AIG и др. Как следствие, ведение деятельности в России сопряжено с большим количеством проблем. Одной из наиболее сложных и актуальных проблем выступают риски, делающие отечественные организации уязвимыми перед конкурентами и глобальными угрозами, включая кризисы и катастрофы. Поэтому устойчивое и успешное развитие организации напрямую зависит от управления рисками. Зарубежный опыт показывает, что риск-менеджмент - действенный и эффективный инструмент управления. В России такого опыта очень мало, риск-менеджмент только начинает получать свое развитие. Большинству отечественных организаций необходимо научиться управлять рисками, чтобы в будущем избежать возможных потерь.

Как показывает практика, необходимо управлять не отдельными рисками, а всем их комплексом, что можно сделать только посредством внедрения системы риск-менеджмента, поскольку именно системное управление рисками позволяет наиболее эффективно оптимизировать набор рисков, принимаемых организацией на себя для достижения своих целей.

Подавляющее число отечественных организаций не занимается системным управлением своими рисками, что является следствием отсутствия полноценной методологии управления рисками,

учитывающей специфику функционирования и развития деятельности. Небольшое число случаев удачного внедрения и применения крупнейшими российскими организациями систем риск-менеджмента - адаптация зарубежного опыта, который в силу объективных причин недоступен абсолютному большинству прочих отечественных организаций.

Таким образом, существует актуальная потребность создания базисной системы риск-менеджмента (далее - БСРМ), которую любые организации реального сектора экономики смогут использовать как основу для формирования своих частных систем управления рисками. Для этого БСРМ должна строиться на методологической основе управления рисками, единой для различных организаций, при этом в ней необходимо предусмотреть механизмы приспособления под специфику деятельности хозяйствующих субъектов. Иными словами, БСРМ необходимо отвечать требованиям инвариантности и адаптивности, и строиться в соответствии с ключевыми аспектами управления рисками (табл. 1). Данные ключевые аспекты представляют собой основные системообразующие направления БСРМ.

Анализ теории и практики системного риск-менеджмента позволил определить элементы системообразующих направлений БСРМ. Например, в состав основополагающих аспектов БСРМ должны входить:

1. Свойства. С учетом мнения авторов¹ можно отметить следующие свойства БСРМ:

- для достижения системного характера управления рисками системе необходимо обладать: целостностью, комплексностью, способностью системы к интеграции новых элементов;

Таблица 1

Ключевые аспекты управления рисками организации

Ключевые аспекты	Содержание ключевых аспектов
Основополагающие	Рисками управляют для достижений целей всех уровней управления. Внедрение системы риск-менеджмента в силу добровольной осознанной необходимости
Процедурные	Процедуры осуществляются на постоянной основе с применением максимальной автоматизации
Нормативные	Наличие четких формализованных правил для управления рисками в рамках единой базы хранения
Организационные	Управление рисками осуществляет каждый сотрудник или подразделение в рамках их компетенций

- структура системы управления рисками должна быть многофункциональной, универсальной, модульной, многоуровневой, иерархичной и эмерджентной;

- для достижения высокой результативности система управления рисками должна иметь: гибкость и адаптивность, адекватность, эффективность, синергичность, неаддитивность.

Перечисленные свойства системы управления рисками являются общими и не выражают особенности субъекта и объекта, целей и методов управления, что отвечает такому требованию, предъявляемому к БСРМ, как инвариантность отдельных элементов.

2. Цели, причины внедрения и задачи БСРМ. В работе² под целью понимается желаемый результат целесообразной деятельности по развитию системы, достигаемый в пределах некоторого интервала времени. Данное определение применимо для целей БСРМ, которыми в большинстве случаев являются причины ее внедрения, например, выход на IPO и (или) требования регулирующих органов, увеличение стоимости организации, обеспечение достижения стратегических целей, получение рейтинга специальных рейтинговых агентств, достижение финансовых целей.

В соответствии с содержанием основополагающих аспектов управления рисками (см. табл. 1) БСРМ затрагивает все уровни деятельности организации, в результате ее цель не может ограничиваться причинами внедрения. По мнению автора, основной целью БСРМ выступает создание разумной гарантии обоснованности тех или иных решений в вопросах, касающихся рисков, при постановке и реализации целей и задач на всех уровнях управления организацией. Важно понимать, что гарантия, предоставляемая БСРМ, является разумной, а не абсолютной, поскольку неопределенность и риск обусловлены неясны-

ми перспективами, которые никто не может предсказать с абсолютной уверенностью, а человеческое суждение в принятии решения может быть необъективным.

В работе³ под задачей понимается желаемый результат деятельности, достигаемый за намеченный период времени и характеризующийся набором количественных данных или параметров этого результата. С учетом данного определения можно сформулировать основные задачи, посредством реализации которых достигается главная цель БСРМ: 1) снижение уровня неопределенности персонала; 2) снижение уровня неопределенности деятельности организации; 3) обнаружение и использование возможностей улучшения деятельности; 4) разумное расходование средств; 5) повышение качества информации для принятия решений; 6) улучшение взаимоотношений с заинтересованными лицами; 7) рост деловой репутации; 8) долгосрочная поддержка руководством организации.

3. Принципы и правила. Управление рисками будет эффективным только в случае соблюдения организацией следующих принципов применения БСРМ: 1) используется при формировании и корректировке стратегии организации; 2) сопровождает решения на всех уровнях управления организацией; 3) способствует достижению целей всех уровней и категорий; 4) существует в рамках внешних и внутренних ограничений (табл. 2); 5) дает разумную гарантию достижения каких-либо результатов; 6) занимается управлением всей совокупности рисков, сопутствующих деятельности организации, без исключений; 7) не должна превалировать над общей системой менеджмента организации.

Организация вправе расширить перечень указанных выше принципов БСРМ, но при этом новые принципы не должны противоречить или дублировать уже существующие.

Таблица 2

Внутренние и внешние ограничения БСРМ

Внешние ограничения	Внутренние ограничения
Законодательные ограничения, представленные законодательными и нормативными актами, отражающими методы макро- и микроэкономического регулирования	Институциональные ограничения, т.е. ограничения, обусловленные спецификой функционирования различных подразделений фирмы и механизмами их взаимодействия, целями и традициями данной фирмы в целом, а также стилем управления
Ограничения, связанные с обязательствами контрагентов. Данное ограничение стало особо сильно проявлять себя в период мирового финансового кризиса, когда многие компании и банки стали не способны исполнять свои обязательства перед контрагентами, чем побудили последних не исполнять обязательства уже перед третьими компаниями	Бюджетные ограничения, т.е. наличие пределов финансирования мероприятий по управлению риском. Риск-менеджмент является только частью (пусть даже немаловажной) деятельности организации, поэтому он должен подчиняться общим ограничениям на затраты
Конъюнктурные ограничения, связанные с особенностями макроэкономических процессов и спецификой развития тех или иных отраслей и рынков	Информационные ограничения, т.е. влияние на процесс принятия решений дефицита информации, который может проявляться как в объеме, так и в составе доступных данных
	Склонность к риску, т.е. условная величина, которой готов пожертвовать субъект ради достижения желаемого результата в случае неудачного исхода

На основе принципов БСРМ необходимо сформулировать ее правила. Среди отечественных авторов существует распространенная точка зрения на правила⁴: 1) нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал; 2) необходимо думать о последствиях риска; 3) нельзя рисковать многим ради малого; 4) положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения; 5) при наличии сомнений принимается отрицательное решение; 6) всегда существует вероятность нескольких решений проблемы. В рамках БСРМ могут применяться только второе, третье и шестое правила, в то время как прочие правила ограничивают гибкость принятия решений либо являются невыполнимыми. По мнению автора, их необходимо дополнить еще несколькими правилами:

- помнить, что ошибки в управлении рисками ведут к неопределенности и новым рискам, которыми в последующем необходимо будет управлять⁵;

- управлять, в первую очередь, рисками, несущими наибольшие угрозы. На регулярной основе пересматривать риски, обладающие средним уровнем угрозы, и исследовать риски с низким уровнем угрозы только на периодической основе.

С учетом требования адаптивности БСРМ организация вправе дополнительно устанавливать свои собственные правила, которые должны не противоречить названным выше.

Вторым системообразующим направлением БСРМ являются организационные аспекты, включающие в себя основных лиц, принимающих участие в управлении рисками организации, и механизмы создания культуры риска, как одного из ключевых элементов эффективной системы управления рисками.

По мнению автора, подразделение по управлению рисками является ведущим подразделением в процессе риск-менеджмента организации и должно состоять: 1) из руководителя, организующего и контролирующего деятельность своего подразделения; 2) специалиста по организации процедур оценки, занимающегося созданием моделей оценки рисков; 3) специалиста по IT-поддержке, отвечающего за работу IT-системы, обслуживающей процедуры управления рисками, а также отвечающего за управление информационными рисками; 4) специалиста по организации процедур управления рисками, разрабатывающего и отслеживающего мероприятия по управлению рисками.

Подразделение по управлению рисками должно разрабатывать политику и стратегию управления рисками; реализовывать программы управления рисками на стратегическом и операционном уровне; проводить работу по повышению уровня осведомленности по вопросам управления рисками среди работников организации; разрабатывать внутреннюю систему управления рис-

ками и организационную структуру; проводить мониторинг эффективности реализации программы управления рисками и вносить соответствующие изменения; координировать взаимодействие различных структурных подразделений организации; разрабатывать программы снижения внеплановых потерь и мероприятий по поддержанию непрерывности бизнес-процессов; готовить отчеты по управлению рисками для внутренних пользователей и внешних контрагентов.

Кроме подразделения по управлению рисками, в процессе риск-менеджмента должны участвовать также другие внутренние заинтересованные лица: 1) собственники или их представители, ответственные за общую стратегию создания и развития системы риск-менеджмента; 2) топ-менеджеры, обеспечивающие долгосрочную поддержку внедрения и обеспечения работоспособности БСРМ; 3) специалисты всех структурных подразделений, занимающиеся ежедневной реализацией мероприятий по управлению рисками; 4) подразделение внутреннего контроля, представляющее гарантии в управлении рисками организации.

Степень осознания менеджментом потребности в необходимости эффективного управления рисками характеризуется культурой риска. Культура риска представляет собой комплекс установок, оценок и действий, характеризующих отношение сотрудников организации к рискам. Для многих организаций культура риска напрямую зависит от их уровня склонности к риску. В организациях, у которых связь между культурой риска и уровнем склонности к нему отсутствует, существует высокая вероятность возникновения ситуации, когда не только разные структурные подразделения имеют разную культуру риска, но и в рамках одного структурного подразделения риск воспринимается сотрудниками по-разному.

Без культуры риска процессы БСРМ будут менее эффективными. В то же время, если культура риска создана неверно, то любые из процессов управления рисками будут восприниматься сотрудниками как инструмент для прикрытия своих действий. Чтобы этого не произошло, руководству необходимо четко сформулировать основные принципы культуры риска, поощрять и поддерживать сотрудников, следующих данным принципам⁶, а сотрудники должны соблюдать эти принципы независимо от существующих обстоятельств.

Комплекс процедур, состоящий из выявления, измерения и оценки рисков организации, разработки и реализации мероприятий управления ими, а также мониторинга и управления информацией, представляет собой процедурные аспекты, т.е. третье системообразующее направление БСРМ. Данные процедуры не дублируют друг друга, что служит обязательным условием для построения эффективной системы управления рисками⁷.

Основной целью выявления рисков выступает формирование целостной картины о рисках, угрожающих организации, жизни и здоровью сотрудников, имущественным интересам собственников/акционеров, обязательствам, возникающим в процессе взаимоотношений с клиентами и другими контрагентами⁸. В данном случае важен не только перечень рисков, но и понимание того, как эти риски могут повлиять на деятельность организации и насколько серьезными могут быть последствия. В результате такого исследования будет правильно организована система управления рисками, которая обеспечит приемлемый уровень защиты от этих рисков. Также на этапе выявления рисков организация проводит их классификацию, при этом она вправе использовать любую удобную для нее модель распределения рисков по классам.

Риски, с которыми сталкивается организация, могут исчезать и появляться с течением времени. Для анализа рисков организации необходимо использовать максимально полный комплекс внутренних и внешних источников информации, что позволит избежать ошибочной трактовки имеющихся сведений (рис. 1).

После выявления рисков их необходимо измерить. Очевидно, что результаты измерения должны быть достоверными, объективными и экономически целесообразными, т.е. затраты на проведение анализа не должны превышать дополнительных доходов от использования результатов оценочной деятельности.

Методы измерения рисков можно разделить на две категории:

1) статистические методы - присвоение значений вероятности и последствий на основании данных статистики. Эти методы обладают хорошей точностью измерения, однако в силу нестабильности отечественной экономики статистический расчет какого-либо риска может не отражать фактического положения дел;

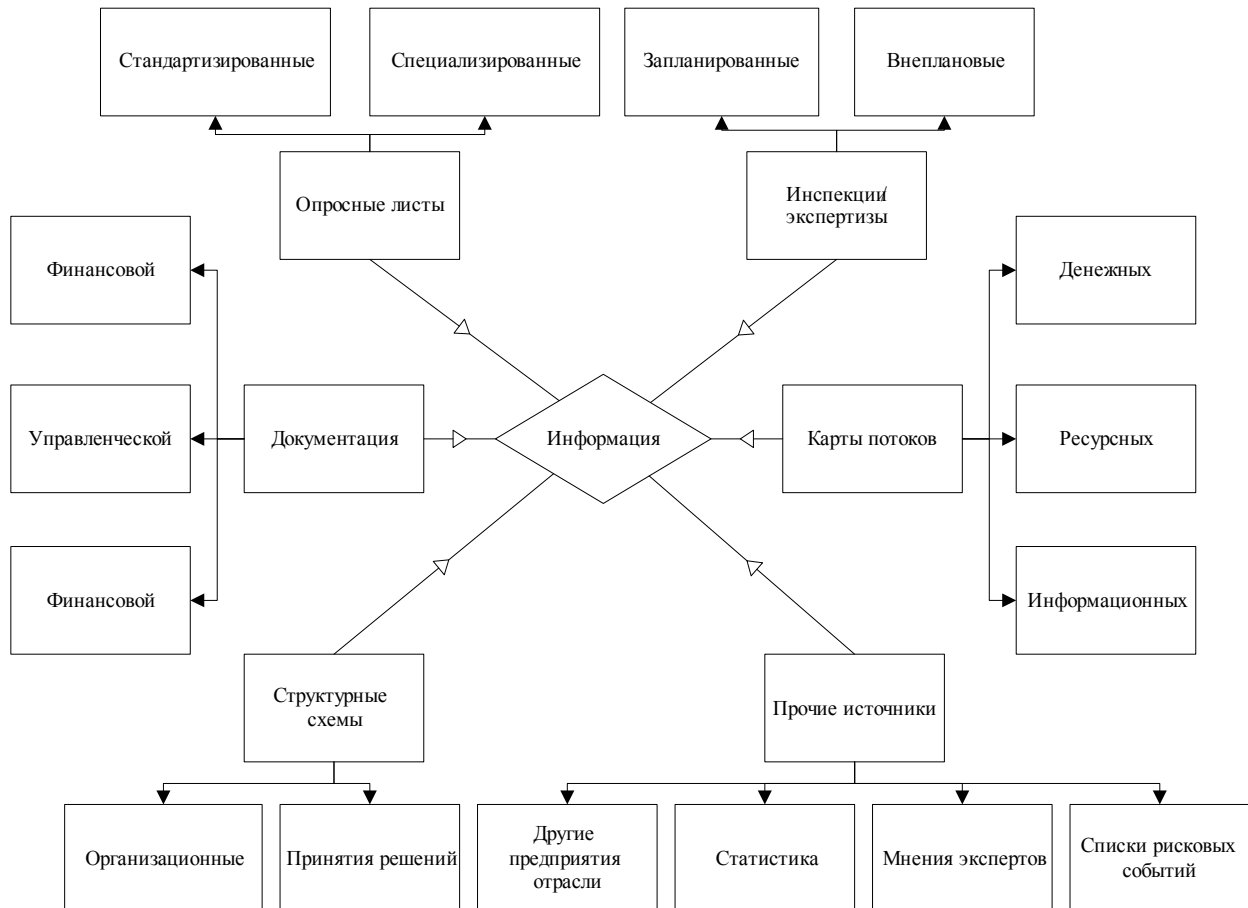


Рис. 1. Источники информации о рисках

2) экспертные методы - присвоение значений возможности/вероятности и последствий на основании мнения специалистов. К таким методам относятся опросы, анкетирование, привлечение специалистов в определенных областях для анализа рисков и т.д. Положительной стороной методов является возможность расчета практически любого риска. Вместе с тем есть отрицательная сторона: присваиваемые значения будут сильно отличаться в случае разных экспертных групп.

В результате измерения рисков организация может получить качественные, полуколичественные и количественные показатели вероятности рискованных событий и их последствий⁹. Выбор, какие показатели использовать, определяется предпочтениями и компетенцией специалистов в области управления рисками.

Оценка рисков используется для принятия решений о значимости рисков, а также о том, можно ли принять последствия существования данного риска или необходимо предпринять шаги по изменению ситуации. Такая значимость устанавливается путем сравнения проведенного рас-

чета рисков с определенными критериями, наиболее распространенным из которых является склонность к риску.

Величина склонности к риску определяется собственниками организации или их представителями¹⁰ и выражается чаще всего в виде процента от капитализации (стоимости организации), доли от стоимости чистых активов или конкретного финансового значения. Определение величины склонности к риску позволяет: 1) выявлять приоритетные риски; 2) устанавливать понимание каждым сотрудником организации, какие риски организация готова принять; 3) увеличивать восприимчивость каждого сотрудника к тем рискам, которые считаются неприемлемыми. Неправильное определение величины склонности к риску или незнание данной величины ведут к неприятию рисков, когда организация становится более консервативной, или к чрезмерному оптимизму, когда организация готова принимать больше рисков на себя, чем того требует стратегия развития.

В настоящее время мировая практика выработала широкий спектр приемов по управлению

рисками, которые принято объединять в четыре группы: 1) уклонение от рисков, которое предусматривает отказ от осуществления операций, продолжения отношений с партнерами и др.; 2) сокращение рисков, направленное на уменьшение возможности наступления рисков событий либо на снижение их последствий; 3) перераспределение рисков, включающее в себя страхование, трансферт и хеджирование; 4) принятие рисков, которое предусматривает принятие организацией на себя последствий от наступления рисков события.

После разработки мероприятий по управлению рисками их необходимо согласовать с заинтересованными лицами, а затем вынести на утверждение уполномоченным органам или лицам. Только после утверждения мероприятия принимаются к исполнению.

Мониторинг представляет собой систематическое наблюдение за процессом с целью фиксации соответствия (или несоответствия) результатов этого процесса первоначальным предположениям. Это очень важный этап, так как именно он обеспечивает гибкость и адаптивность управления рисками, а также динамический характер данного процесса. В ходе мониторинга выявляются новые угрозы и возможности¹¹, среди которых могут быть, например, появление новых заинтересованных лиц или смена ответственных исполнителей, применение новых технологических процессов или действия со стороны конкурентов.

Управление информацией, необходимой для работы БСРМ, является последней обязательной процедурой, проводимой на постоянной основе, поскольку без нее невозможно осуществление всех прочих процедур. Информация выступает ключевым аспектом при идентификации и анализе рисков в БСРМ, наличие которой позволяет принимать правильные решения в условиях риска и неопределенности. Объем и содержание необходимой информации всегда зависят от конкретных условий, но при этом они должны определяться рядом требований, которые следует закрепить во внутренних нормативных документах организации.

В рамках БСРМ одной из основных задач при работе с информацией выступает обеспечение постоянной и своевременной коммуникации между заинтересованными лицами, которые являются получателями и источниками информации од-

новременно. В связи с большим объемом информации, возникающей как из внешних, так и из внутренних источников, основная цель управления информацией сводится к выделению из всего этого массива данных действительно необходимой информации и организации обмена ею между участниками процесса управления рисками (рис. 2).

Оперативный обмен информацией, необходимой для управления риском, возможен только тогда, когда для ее получения, обработки, хранения и распределения используются информационные технологии¹². Данные технологии идентичны тем, что используются в организации для постановки систем контроля, планирования и т.д. Они могут быть построены на основе локальных сетей, обмена данными с удаленными офисами и рабочими местами, а также баз данных, создаваемых и используемых в процессе ведения деятельности.

Четвертым системообразующим направлением БСРМ являются нормативные аспекты, которые охватывают внутренние документы организации по вопросам управления рисками.

В России нет своего национального стандарта по управлению рисками, хотя необходимость его создания назрела уже давно¹³. Поэтому при формировании нормативных документов отечественные специалисты по рискам руководствуются международными стандартами, такими как FERMA/AIRMIC/ALARM/IRM Risk Management Standard (FERMA), ISO 31000 Risk management - Principles and guidelines, The COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework, The Turnbull Report, The Australia /New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004 и т.д. Анализ данных стандартов позволил установить, что обязательными для разработки и внедрения в рамках системы риск-менеджмента являются такие документы, как Политика по управлению рисками, Стратегия по управлению рисками, Карточка описания рисков и Отчет о рисках, а также Карта рисков.

Политика по управлению рисками служит основным определяющим документом организации в области управления рисками. Она должна представлять собой общий концептуальный документ, содержащий общие подходы к управлению всем комплексом рисков¹⁴.

Под Стратегией в области управления рисками понимается комплекс направлений и способов использования средств, взаимосвязанных принципов и методов, направленных на эффек-

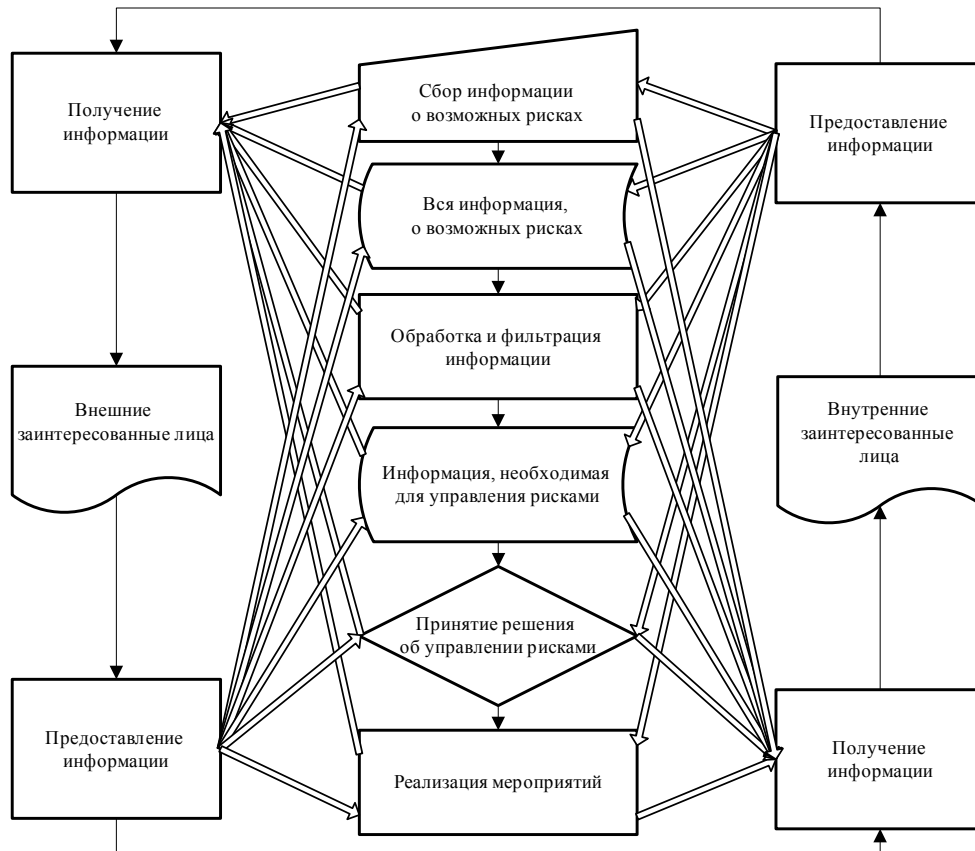


Рис. 2. Движение информационных потоков в рамках БСРМ

тивное управление рисками. Стратегия в рамках БСРМ должна формализовать частные подходы к организации управления частными видами рисков организации.

Информация, полученная в ходе анализа рисков, должна быть записана, причем таким образом, чтобы ее можно было в последующем легко найти и использовать¹⁵. Процесс записи полученных данных называется описанием рисков, а документы, в которые заносятся сведения, - Карточкой описания риска и Отчетом о рисках.

Описание рисков должно быть максимально подробным и выполнено в определенном формате, что позволит упростить дальнейшую работу с данными рисками. Принимая во внимание последствия и вероятность каждого из рисков, надлежащий формат описания рисков дает возможность расставить приоритеты и выделить те риски, подробное изучение которых требуется. Стандарты FERMA и ISO 31000 предлагают свои варианты карточек описания рисков. Данные карточки могут быть использованы в рамках БСРМ.

В Карту рисков заносится информация о вероятности и последствиях каждого индивидуаль-

ного риска из Отчета о рисках организации, что позволяет проводить быстрое и удобное сопоставление величины рисков между собой и со склонностью организации к риску¹⁶.

Карта рисков должна разрабатываться, периодически обновляться и выноситься на рассмотрение уполномоченного органа в соответствии со сроками, закрепленными во внутренних документах организации, например, не реже одного раза в месяц.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что спроектированная базисная система риск-менеджмента представляет собой совокупность основополагающих, организационных, процедурных и нормативных аспектов управления рисками, позволяющих сократить временные и трудовые затраты на стадии внедрения механизмов управления рисками и облегчающих процесс дальнейшего формирования частной системы риск-менеджмента с учетом особенностей деятельности организации.

¹ Кудрявцев А.А., Чернова Г.В. Управление рисками: учеб. пособие. М., 2005. С. 45.

² Веретенников Н.П., Леонтьев Р.Г. Корпорации: организационные формы, принципы и функции управления: монография. М., 2003. С. 330.

³ Бессонова А.Н., Леонтьев Р.Г. Корпорации: Интеграция железнодорожной отрасли с малым бизнесом: монография. Хабаровск, 2005. С. 115.

⁴ Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М., 1996. С. 51.

⁵ Ericson R., Myles L. The architecture of risk management // Economy and Society. 2008. Vol. 37. № 4. P. 614.

⁶ Холмс Э. Риск-менеджмент / пер. с англ. В.В. Хмелевской. М., 2007. С. 176.

⁷ Optimized enterprise risk management / C. Abrams [et al.] // IBM Systems J. 2007. Vol. 46. Is. 2. P. 223.

⁸ Yuan Li, Xiuwu Liao. Decision support for risk analysis on dynamic alliance // Decision Support Systems. 2007. Vol. 42. Is. 4. P. 2044.

⁹ Keey R.B. Risk Management - An Australasian View // Process Safety and Environmental Protection. 2003. Vol. 81. Is. B1. P. 33.

¹⁰ Mikes Anette. Risk management and calculative cultures // Management Accounting Research. 2009. Vol. 20. Is. 1. P. 28.

¹¹ Edmiston A.H. The role of systems and applications monitoring in operational risk management // BT Technology J. 2007. Vol. 25. Is. 1. P. 68.

¹² Hamdi M., Noureddine B. Computer and network security risk management: Theory, challenges, and countermeasures // International J. of Communication Systems. 2005. Vol. 18. Is. 8. P. 763.

¹³ Белоусова Л.В. Проблема государственного регулирования и поддержки риск-менеджмента в России: исследование и анализ состояния отрасли // Лизинг. 2010. № 9. С. 21.

¹⁴ Voronova I. Methods of analysis and estimation of risks at the enterprises of non-financial sphere of Latvia // J. of Business Economics and Management. 2008. Vol. 9. Is. 4. P. 326.

¹⁵ Drew M. Information risk management and compliance - expect the unexpected // BT Technology J. 2007. Vol. 25. Is. 1. P. 27.

¹⁶ Voronova I. Op. cit. P. 325.

Поступила в редакцию 04.02.2011 г.