

ПРОЦЕДУРА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГРАММ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

THE PROCEDURE OF FORMING INDUSTRIAL ENTERPRISE INTEGRAL RISK MANAGEMENT PROGRAMS

В. А. Коновалов,
аспирант

Предлагается новый вариант решения актуального для риск-менеджмента вопроса формирования программ комплексного управления рисками промышленных предприятий. Предложена общая структура интегральной программы управления всей совокупностью рисков предприятия, детально рассмотрена процедура формирования этой программы. Дано описание подпрограмм управления текущими рисками, рисками позиционирования и рисками проектов предприятия, изложена последовательность необходимых для этого операций с их описанием.

The issue of forming integral risk management programs is vital for industrial enterprises. A new option of solving the task is discussed. Industrial enterprise risk management general structure is proposed for the whole integrity of risks, detailed description of the procedure of forming this program being provided for. Subprograms of the management of current and positioned risks as well as of enterprise project risks are described in the article along with the succession of operations needed.

Le problème de formation des programmes intégrales du management des risques est actuel pour entreprises industriels. Un nouveau moyen de résolution du problème est présenté dans l'article. La structure générale des programmes intégrales du management des risques des entreprises industriels qui est donné dans l'article englobe tout les groupes de risques d'un entreprise. Les opérations nécessitant à réaliser le programme sont décrits en détail. Subprogrammes du management des risques courantes et positionnées aussi que telles des risques des projets de l'entreprise sont décrits dans l'ensemble avec des opérations nécessaires et leurs successions.

Das Problem der Bildung integraler Risikoverwaltungsprogrammen ist für Industriebetriebe aktuell. Ein neues Verfahren der Lösung dieses Problems ist im Artikel vorgestellt. Die generelle Struktur des Integrationsrisikoverwaltungsprogramms für einen Industriebetrieb, das im Artikel geschrieben ist, umfasst alle Betriebsrisikotypen. Subprogrammen der laufenden als auch Positionierungs- und Entwurfsrisikoverwaltung des Betriebs sind im Artikel erörtert. Auch sind Operationen, die für die Realisierung dieses Programms nötig sind, eingehend geschrieben.

Ключевые слова: риск, управление рисками, интегративное управление рисками, диагностика.

Key words: risk, risk management, integral risk management, diagnostics.

Mots clefs: risque, management de risques, management integral de risques, diagnose.

Schlüsselwörter: Risiko, Risikoverwaltung, integrierte Risikoverwaltung, Diagnostik.

Среди промышленных предприятий все большую популярность в настоящее время приобретает комплексный (интегративный) подход к управлению рисками¹. Основу этого подхода составляет идея о том, что управление должно осуществляться в отношении не только отдельных рисков, а всей их совокупности и с учетом взаимосвязей между ними. Однако большинство рекомендаций по формированию интегративных программ управления рисками, приведенных в различных материалах, освещающих проблемы риск-менеджмента, являются фрагментарными и не ориентированными для применения на практике.

Смеем утверждать, что наиболее полно и системно такие рекомендации изложены в работе «Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента»². Используя данные рекомен-

дации, мы приведем один из возможных вариантов формирования программы, направленной на блокирование/минимизацию рисков промышленных предприятий, рассматриваемых в контексте настоящей работы как совокупность³:

- текущих рисков предприятия, то есть рисков, которым подвержено предприятие в какой-либо конкретный момент времени и которые соответствуют его состоянию («ничего не меняем в избранной стратегии развития»);
- рисков позиционирования (рисков, которые порождаются реализацией новой выбранной стратегии развития предприятия);
- проектных рисков (рисков, сопутствующих воплощению конкретных проектов, в рамках которых предприятие осуществляет свою деятельность).

¹ Гончаров Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских предприятий. М.: Вершина, 2008.

² Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Иванушко П.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2006.

³ Екатеринославский Ю.Ю., Медведева А.М., Щенкова С.А. Риски бизнеса. Диагностика, профилактика, управление. М.: Анкил, 2010.

Однако мы хотим подчеркнуть, что формирование интегративных программ управления рисками возможно лишь при осознании топ-менеджментом предприятия того факта, что практически все риски взаимосвязаны, и даже их умеренное взаимовлияние может породить масштабный синергетический эффект.

Следует отметить, что в литературе представлено множество различных принципов формирования программ управления рисками. Например, в зависимости от величины возможных потерь, являющихся результатом свершения риск-событий, формируются программы управления следующими рисками: критическими, существенными, умеренными и несущественными (если есть такая необходимость)¹.

Кроме того, программы управления рисками могут быть сформированы в разрезе наиболее значимых показателей деятельности предприятия, его подразделений и элементов этих подразделений. Кроме того, возможно построение программ, ориентированных на сферы деятельности предприятия, например, программа защиты деятельности предприятия на финансовых рынках, программа защиты от рисков потери ключевого персонала, программа защиты от маркетинговых рисков и др.

В рамках данной статьи мы предложим структуру интегральной программы управления всей совокупностью рисков предприятия (рис. 1). Прокомментируем последовательность шагов, которые необходимо сделать для реализации данной программы.

1. Диагностика проблем предприятия, ибо именно текущие проблемы в значительной степени определяют «рисковую ориентацию» предприятия.
2. Стратегическое позиционирование предприятия, т.е. определение способа, каким следует разрешить имеющиеся проблемы предприятия, с тем чтобы в конечном итоге оно могло достигнуть своих стратегических целей.
3. Выбор временного горизонта планирования программы управления рисками, то есть определение периода, на который составляется программа (иными словами, в течение какого времени достигается цель управления рисками, и после чего реализация программы может быть прекращена). С рисками стратегического позиционирования все относительно ясно: стратегии утверждаются на определенный период, а их реализация отслеживается с по-

мощью специально выбранных для этих целей показателей. Кстати, этот период не коррелируется или слабо коррелируется с продолжительностью воздействия риска. С другими рисками даже этой ясности нет.

Что можно предложить для того, чтобы этот важный этап не стал пустой формальностью, а сопрягался как с планами и программами предприятия, так и с другими аспектами его деятельности? Очевидно, что риск связан с состоянием предприятия и его ресурсами, консолидация которых в состоянии обеспечить противостояние риску. Поэтому, выбирая горизонт планирования программы управления рисками, следует, прежде всего, выявить наиболее уязвимые «места» предприятия, а также оценить уровень воздействия на его деятельность внешней среды. Конечно, для этих целей можно привлечь профессиональных аудиторов и консультантов.

Однако мы можем предложить существенно более экономичные со всех точек зрения приемы, помогающие в выборе горизонта планирования интегративной программы управления рисками предприятия. Во-первых, проблемы, выявленные в результате проведения процедуры их комплексной диагностики, дают ориентацию относительно времени, необходимого для их решения. Связаны эти проблемы с рисками или не связаны, не суть важно, ибо и те, и другие угрожают устойчивости предприятия. Во-вторых, следует исходить из того, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие. В зависимости от этой характеристики, можно примерно спрогнозировать момент перехода предприятия с одной стадии развития на другую и «увязать» этот момент с продолжительностью действия стратегического плана предприятия. В-третьих, следует принять во внимание продолжительность воздействия наиболее серьезных рисков предприятия.

Никаких строгих рекомендаций по поводу сочетаний перечисленных выше приемов дать нельзя. Данные приемы можно только принять во внимание, исходя, в первую очередь, из собственного опыта и интуиции. Однако, основываясь на нашем собственном практическом опыте, мы полагаем, что целесообразнее всего выбирать 5-летний горизонт планирования программы риск-менеджмента, ибо в течение именно этого срока обычно происходит смена технологических новаций и парадигм управления.

4. Выявление списка актуальных значимых текущих рисков предприятия. Такой список формируется путем анализа либо статистики возник-

¹ Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Хэмптон Дж.Дж. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К°, 2003.

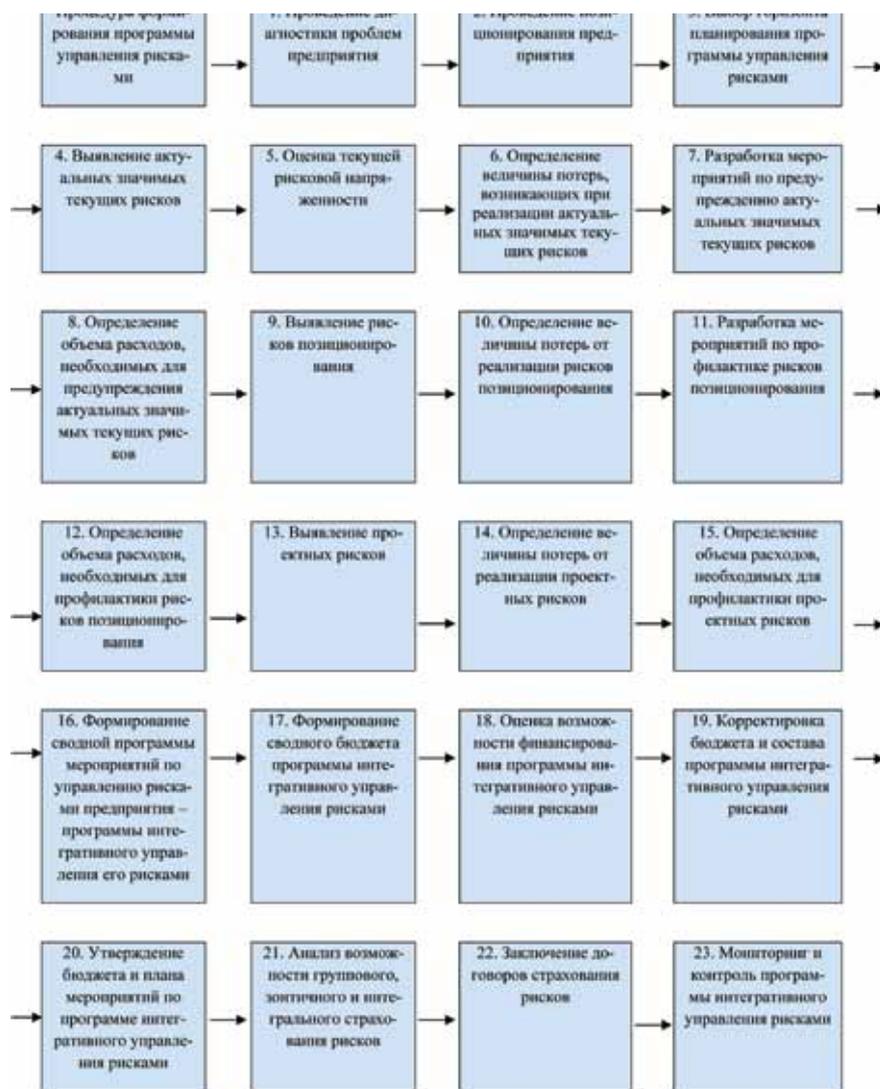


Рис. 1. Процедура формирования программы интегративного управления рисками

новения и проявления рисковых ситуаций, либо различного рода проблем.

- Оценка текущей рискованной напряженности предприятия. Что касается методов оценки рисков, то они подразделяются на количественные (предполагающие получение численного значения величины риска) и качественные (предполагающие получение оценки величины риска с использованием какой-либо шкалы: высокий, умеренный, незначительный; в баллах от 1 до 10).

Конечно, любой риск желательно оценить количественно. Классическая формула расчета величины риска¹ выглядит следующим образом:

$$P = \Pi \times B,$$

где P – величина риска, Π – размер потерь, возникающих в случае реализации риска, B – вероятность реализации риска.

Однако далеко не все риски можно «исчислить». На практике достаточно широко используются методы качественной оценки. Исходя из нашего опыта, качественной оценки риска в большинстве случаев оказывается вполне достаточно для того, чтобы принять соответствующие адекватные решения. К тому же, качественно оценить риски можно всегда. Для этого можно использовать, например, критерии качественных оценок, установленные

¹ Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология. Управление рисками. М.: Экзамен, 2003

Стандартом управления рисками Австралии и Новой Зеландии AS/NZS 4360.

6. Определение величины потерь, возникающих от реализации значимых текущих рисков. Это очень ответственный этап формирования программы, поскольку в дальнейшем приходится сравнивать ущерб, наносимый актуальными текущими рисками, и уровень расходов, требуемых для предупреждения данных рисков.
7. Разработка мероприятий по предупреждению актуальных значимых текущих рисков.
8. Определение расходов, необходимых для предупреждения актуальных значимых рисков, отбор значимых текущих рисков, включаемых в программу.
9. Выявление рисков позиционирования предприятия. В первую очередь, следует учитывать наиболее значимые риски, способные оказать катастрофическое и сильное воздействие на возможность достижения желаемых значений показателей позиционирования предприятия, его подразделений и элементов этих подразделений.
10. Определение величины потерь от возможной реализации рисков позиционирования предприятия.
11. Профилактика рисков позиционирования, т.е. разработка мероприятий, направленных на их блокирование/снижение.
12. Определение объема расходов, необходимых для профилактики рисков позиционирования предприятия.
13. Выявление проектных рисков предприятия. Объем списка этих рисков зависит от количества проектов, риски которых охвачены программой.
14. Определение величины потерь от возможной реализации проектных рисков.
15. Определение объема расходов, необходимых для профилактики проектных рисков.
16. Формирование сводной программы мероприятий по управлению рисками предприятия. Она интегрирует все значимые риски и мероприятия по их профилактике и минимизации.
17. Формирование сводного бюджета программы интегративного управления рисками предприятия.

18. Оценка возможностей финансирования программы интегративного управления рисками предприятия.
19. Корректировка бюджета и состава программы по интегративному управлению рисками. Этот шаг необходим в связи с наличием, как правило, имеющихся «ножниц» между финансовыми потребностями и возможностями предприятия в части реализации программы.
20. Утверждение бюджета и плана мероприятий программы интегративного управления рисками предприятия.
21. Анализ возможностей группового, зонтичного и интегрального страхования рисков предприятия. Это, по сути, поиск оптимизационных решений по страховым случаям.
22. Заключение договоров страхования рисков.
23. Мониторинг и контроль программы интегративного управления рисками.

Естественным продолжением программы интегрального управления рисками должно стать обучение персонала предприятия.

Такова процедура формирования программы интегративного управления рисками, включающая в себя подпрограммы управления текущими рисками, рисками позиционирования и рисками проектов предприятия. Необходимо подчеркнуть, что выбор разумного оптимума в соотношении расходов на защиту от возможных потерь и величины этих потерь составляет главную задачу программного управления рисками, и решение ее считается эффективным, если предприятие максимально снижает уровень потенциальных потерь при минимальных расходах, затраченных на это снижение.

Библиографический список

1. Гончаров Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских предприятий. М.: Вершина, 2008.
2. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Иванушко П.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2006.
3. Екатеринославский Ю.Ю., Медведева А.М., Щенкова С.А. Риски бизнеса. Диагностика, профилактика, управление. М.: Анкил, 2010.
4. Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Хэмптон Дж.Дж. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К°, 2003.
5. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология. Управление рисками. М.: Экзамен, 2003.